الإداري المسؤول

مدخل أخلاقي للدور الإداري



تحرير

Terry L. Cooper

ترجمة

أ.د. معدي بن محمد آل مذهب

دار جامعة الملك سعود للنشر

KING SAUD UNIVERSITY PRESS

الإداري المسؤول

مدخل أخلاقي للدور الإداري

تحرير Terry L. Cooper

ترجمة أ.د. معدي بن محمد آل مذهب

١٤٤١هـ

2019

يمثل هذا الكتاب عرضا مدهشا يغطي مجالات الإدارة العامة تقريبا، وذلك لاحتوائه على أمثلة وتوضيحات مرتبطة ببعضها بعضا بطريقة سلسة. ويتضمن الكتاب كيفية التعامل مع النواحي الأخلاقية سواء من حيث صنع القرار على المستوى القيادي-الفردي أو الاختيارات المتوافرة داخل المنظمة؛ مما يؤدي إلى إيجاد إدارة ذات مسؤولية. لقد تم تصميم كتاب الإداري المسؤول لمساعدة القادة الإداريين الحكوميين وجعلهم أكثر فاعلية عند اتخاذهم للقرارات. وفقا للجمعية الأمريكية للإدارة العامة، فإن هذا الكتاب يُعد الوحيد والأفضل الذي عادة يستخدمه كل مهتم بدراسة الأخلاقيات الإدارية، وقد تضمنت الطبعة السادسة عدة إضافات مميزة جعلت من الكتاب مصدرا ثريا للأكاديميين والممارسين.



https://ksupress.ksu.edu.sa

ISBN 978-603-507-726-2



الإداري المسؤول
مدخل أخلاقي للدور الإداري

تحرير

Terry L. Cooper

ترجمة

أ.د. معدي بن محمد آل مذهب

قسم الإدارة - كلية إدارة الأعمال- جامعة الملك سعود



دار جامعة الملك سعود للنشر
KING SAUD UNIVERSITY PRESS

ص.ب ٦٨٩٥٣ - الرياض ١١٥٣٧ المملكة العربية السعودية

ح دار جامعة الملك سعود للنشر ، ١٤٤١هـ ، ٢٠١٩م.

الطبعة الأولى ، ١٤٢٠هـ (١٩٩٩م)

الطبعة الثانية ، ١٤٢٩هـ (٢٠٠٨م)

الطبعة الثالثة ، ١٤٤١هـ (٢٠١٩م)

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كوبر ، تيري ل.

الإداري المسؤول: مدخل أخلاقي للدور الإداري./ تيري ل. كوبر؛ معدي بن محمد آل مذهب – ط٣.- الرياض، ١٤٤٠هـ

٣٣٦ص؛ ١٧×٢٤سم

ردمك: ٢-٧٢٦-٥٠٧-٦٠٣-٩٧٨

١- السلوك الإداري ٢- الإدارة العامة أ. آل مذهب، معدي بن محمد (مترجم). ب. العنوان

ديوى ١٤٧ , ٣٥٠

رقم الإيداع: ١٤٤٠/٦٢٧١

ردمك : ٢-٧٢٦-٥٠٧-٦٠٣-٩٧٨

هذه ترجمة عربية محكمة صادرة عن مركز الترجمة بالجامعة لكتاب:

The Responsible Administrator : An Approach to Ethics for the Administrative Role

By : Terry L. Cooper

وقد وافق المجلس العلمي على نشرها في اجتماعه السادس عشر للعام الدراسي ١٤٣٩/١٤٣٨هـ، المعقود بتاريخ ١٤٣٩/٨/٧هـ، الموافق ٢٠١٨/٤/٢٣م.

دار جامعة الملك سعود للنشر
KING SAUD UNIVERSITY PRESS

نبذة عن المترجم

الأستاذ الدكتور/ معدي بن محمد آل مذهب

- حصل على درجة البكالوريوس من قسم الإدارة العامة (كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض) في الفصل الدراسي الثاني عام ١٤٠٦هـ وكان ترتيبه الأول على خريجي الفصل.
- عُين معيداً بقسم الإدارة العامة (كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، عام ١٤٠٦هـ وابتعث عام ١٤٠٨هـ إلى الولايات المتحدة الأمريكية لمواصلة دراساته العليا والحصول على درجتي الماجستير والدكتوراه.
- حصل على الماجستير في الإدارة العامة من الجامعة الأمريكية بواشنطن دي سي، أمريكا، عام ١٤١١هـ بتقدير ممتاز وعلى شهادة الدكتوراه (Ph.D) من جامعة فرجينيا كومن ويلث، ريشموند- فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٤١٥هـ بتقدير ممتاز. رُشحت رسالته للدكتوراه كأحد أفضل خمس رسائل دكتوراه كُتبت في مجال الإدارة العامة عام ١٩٩٥م.
- عُين أستاذاً مساعداً بقسم الإدارة العامة (كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض) بعد حصوله على درجة الدكتوراه، ودرَّس عدداً من المقررات في مرحلتي البكالوريوس والماجستير والدكتوراه.
- ترقى إلى درجة أستاذ مشارك عام ١٤٢٠هـ، وإلى درجة بروفسور بتميز عام ١٤٢٩هـ.
- حصل على شهادتي شكر وتقدير من سفير خادم الحرمين الشريفين في الولايات المتحدة نظير أدائه المتميز في مرحلتي الماجستير والدكتوراه.
- له عدة بحوث منشورة في مجلات دولية ومحلية مُحكمة وشارك في العديد من المؤتمرات والندوات داخل وخارج المملكة. كما أشرف على عدة فرق عمل لإعداد الخطط الاستراتيجية لجهات حكومية.

- عمل مستشاراً لعدد من الجهات الخاصة والعامة منها: شركة الإلكترونيات المتقدمة، والإدارة العامة للتطوير الإداري بوزارة الداخلية، والمجلس البلدي بمدينة الرياض.
- صمم ونفذ أكثر من (٨٠) دورة تدريبية في مجال تخصصه، أشرف وناقش أكثر من (٧٠) رسالة ماجستير ودكتوراه.
- عمل وكيلاً لعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين ومستشاراً لمعالي مدير الجامعة، كما شارك في الفريق الرئيس لمشروع الخطة الاستراتيجية لجامعة الملك سعود، ومستشاراً لعمادة الدراسات العليا ومقرراً للجنة الدائمة لبرامج الدراسات العليا في مجال العلوم الإنسانية بالجامعة.
- عمل عميداً لكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجمعة.
- عمل عميداً لكلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود لثلاث فترات متتالية.

مقدمة المترجم

لم أكن أتوقَّع ردود الفعل الإيجابية حول الطبعة الأولى والطبعة الثانية باللغة العربية من هذا الكتاب، سواء من الطلاب والزملاء أعضاء هيئة التدريس والباحثين، أو من الممارسين والمسؤولين من داخل المملكة وخارجها الذين كان لتعليقاتهم ولاهتمامهم أثر كبير في تقرير إعادة طبعه، لقد انتشر الكتاب حتى وصل كثيرًا من الجامعات العربية، ودُور النشر خارج المملكة، كما أن جامعة الملك سعود قد بادرت مشكورة بترشيح هذا الكتاب لجائزة خادم الحرمين الشريفين للترجمة عام ١٤٢٨هـ.

وتزداد أهمية كتاب «الإداري المسؤول.. مدخل أخلاقي للدور الإداري» بطبعته السادسة في الوقت الحاضر في الدول النامية بشكل عام، وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص، بعد موافقة مجلس الوزراء على الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، وبعد إقرار اللوائح والبنود التنفيذية المنظِّمة لها، وإنشاء هيئة وطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد تتولَّى كما ورد في أهدافها: متابعة تنفيذ الإستراتيجية، ورصد نتائجها، وتقويمها، ومراجعتها، ووضع برامج عملها وآليات تطبيقها، وتنسيق جهود القطاعين العام والخاص في تخطيط ومراقبة برامج مكافحة الفساد وتقويمها، وتلقِّي التقارير والإحصاءات الدورية للأجهزة المختصة، ودراستها، وإعداد البيانات التحليلية في شأنها، وجَمْع المعلومات والبيانات والإحصاءات وتصنيفها، وتحديد أنواعها، وتحليلها، وتبادلها مع الجهات المختصة ذات العلاقة، وهذه جميعها تعكس مضمون الكتاب على المستوى التطبيقي إلى حد كبير، وتشكِّل أنموذجًا عمليًّا متميزًا للإداري المسؤول.

إن اهتمام المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص، أو المنظمات غير الربحية بالنواحي الأخلاقية والجوانب السلوكية في الأعمال الإدارية، واهتمامها بتلمُّس وتحقيق توقُّعات المستفيدين والعملاء يجعل محتويات الكتاب وأمثلته أكثر ارتباطًا بالواقع، وتزداد أهميته عند التأمل في تحوُّل معظم المجتمعات إلى مجتمعات مادية برز فيها تعارض المصالح، وأضحت الثقافة والمبادرات التنظيمية من خلال المواثيق

الأخلاقية وآليات ضبط ومساءلة لا تجدي كثيرًا في ظل التحول السلبي لبعض قيم ومبادئ العمل، ولا أعتقد أن أستاذًا في الجامعة، أو باحثًا، أو مدربًا اعتمد على هذا الكتاب سيدَّعي أنه قادر على تحويل موظف غير أخلاقي إلى موظف مثالي، لكنه قد يستطيع تحريك القيم وزيادة الوعي، وضرب الأمثلة، وربطها بالواقع، خاصة في مجتمع إسلامي يُعلّم أفراده ما تُولِيه عقيدتنا من اهتمام بالوظيفة العامة، وما للرقابة الذاتية من أثر على سلوك الفرد والمجتمع.

أشكر كلَّ مَن هاتَفَني أو أرسل لي مُثنيًا على الكتاب، أو مُبْدِيًا تعليقًا على نقطة محددة، أو صحَّح خطأً مطبعيًّا، كما أشكر المنظمات التي طلبته لتوزيعه على مسؤوليها وموظفيها رغبة في نشر ثقافة إدارية- أخلاقية وفق منهج علمي مدروس ومُجرَّب، وفي ضوء حالات إدارية تلامس الواقع الإداري، وضمن خلفية نظرية غنية حول المسؤولية الإدارية وأخلاقيات الإدارة التي تضمنها الكتاب، والشكر موصول أيضًا للزملاء والزميلات أعضاء هيئة التدريس، ولطلاب وطالبات مرحلتي الماجستير والدكتوراه الذين قدَّموا تغذية مرتدة بنَّاءة على مضمونه، ولا يفوتني أن أشكر المجلس العلمي والمسؤولين بجامعة الملك سعود على الموافقة على إعادة طبعه، وكذلك المسؤولين والعاملين بدار جامعة الملك سعود للنشر على الجهد المبذول في إخراجه، والله من وراء القصد.

أ. د. معدي بن محمد آل مذهب
moaddi@gmail.com
http.www.faculty.ksu.edu.sa/moaddi

ما دفعني إلى ترجمة هذا الكتاب

الحمد لله، والصلاة والسلام على سيدنا محمد رسول الله، أما بعد؛

فقد نشأت فكرة ترجمة هذا الكتاب عندما درسته في مرحلة الدكتوراه، وشجَّعني على ذلك كثير من زملائي أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة العامة – كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود- وعلى رأسهم سعادة الدكتور منصور بن متعب بن عبد العزيز آل سعود، رئيس قسم الإدارة العامة آنذاك (١٤١٦-١٤١٨هـ)، ولعلني بجهدي هذا المتواضع أحاول أن أسدَّ النقص الواضح في المكتبة العربية عما كُتِبَ حول المسؤولية الإدارية وأخلاقيات الوظيفة العامة، وهو ما واجهته شخصيًّا، وما عبَّر عنه كثير من الطلاب عند تدريسي لهذا الموضوع كلما سنحت الفرصة في بعض المقرَّرات، إن ما هو متوافر في المكتبة العربية عن موضوع المسؤولية الإدارية وأخلاقيات الوظيفة والمهنة، خاصة من الناحية العلمية، يُعَدُّ قليلًا جدًّا، ومتناثرًا، يصعب على الأكاديمي والممارس تتبُّعه، ولا أعتقد أنني سوف أعطي هذا الكتاب حقَّه من حيث فائدته العلمية والعملية، فما كتبه مجموعة من أبرز أساتذة الإدارة العامة (مرفقة في نهاية هذا الكتاب) يَفِي بغرض توضيح فائدته، ولا أعتقد أيضًا أنني أحتاج إلى الحديث عن محتوياته، فقد وضَّحها المؤلف بصورة مفهومة عند استعراضه لتنظيم الكتاب.

إن المسؤولية الإدارية وأخلاقيات العمل وقيمه، خاصة العمل الحكومي، ليعدُّ موضوعًا مهمًّا للمختصين في حقل الإدارة العامة، وكذلك للممارسين من الإداريين في الأجهزة الحكومية، وهذا ما حَدَا بالجمعية الوطنية الأمريكية لمدارس الإدارة والشؤون العامة National Association of Schools of Public Affairs and (NASPAA) Administration إلى حَثِّ برامج الدراسات العليا في الجامعات على تضمين مناهجها مقرَّرًا يُعْنَى بهذا الموضوع، واتخذته أحد المعايير التي يُحتكَم إليها عند تقييم برامج الماجستير في الإدارة العامة بغرض الحصول على الاعتراف الأكاديمي من قِبَل الجمعية.

وحيث إن الترجمة تُعَدُّ عملًا مُضنيًا لا يعذر المترجم عند تقصيره إلا مَن قد مرَّ بتجربتها؛ فإن عذري الذي ألتمسه من القارئ هو أنني قد اجتهدت في توصيل المعنى دون مساس بالجوهر، وحاولت أن آخذ في الحسبان بيئتنا الاجتماعية والإسلامية عند ترجمة بعض الفقرات التي أجد فيها خدشًا للحياء أو القيم الاجتماعية، إن العقبة التي واجهتني هي التفكير المستمر حول مدى فهم القارئ لهذه النقطة أو تلك، خاصة إذا لم يكن متخصصًا في حقل الإدارة العامة، أو ليس لديه خلفية كافية عن النظام الإداري والثقافة الأمريكية، ومع أن أغلب الكتب التي تمت ترجمتها في حقل الإدارة العامة تعكس النظام والقيم والمشكلات التي يمر بها المجتمع الأمريكي خاصة، والمجتمعات الغربية بشكل عام، وقد لا تواجهنا هذه المشكلات بصورة مباشرة كما تحدث في مجتمع المؤلف، إلا أن ذلك لا يعني -أيضًا- عدم الفائدة من دراستها والتفكير فيها، فالمنظمات هي المنظمات، والبشر هم البشر، بغض النظر عن اختلاف الثقافات، والقيم، والعادات، والتقاليد، والنظم الإدارية، وحيثما وُجِد الإنسان فهناك احتمال للخطأ، وإيثار للنفس، والتأثير على الآخرين، ومن هنا فإن المستفيد من هذا الكتاب هم الأكاديميون، والممارسون على حدٍّ سواء، بغض النظر عن تخصُّصاتهم ومِهَنِهم، وكذلك المواطنون والمهتمون بحقل الإدارة العامة، وبتحسين أداء المنظمات وزيادة تحمُّلها لمسؤولياتها، سواء في القطاع العام أو الخاص.

أشكر جامعة الملك سعود على تبنِّيها مشروع ترجمة هذا الكتاب، وأتمنى من الله أن ينفع به من يقرأه.

المترجم

أ. د. معدي بن محمد آل مذهب

moaddi@gmail.com
http.www.faculty.ksu.edu.sa/moaddi

شكر وعرفان

بعد مرور ثلاثين عامًا من صدور الطبعة الأولى من هذ الكتاب فإن الأمانة الفكرية والاعتراف بالجميل يستوجبان ويُمْلِيَان عليَّ الاعتراف بأن الفضل في تأليف كتابٍ لا يعود للمؤلف وحده، فكلما كتبت أكثر كلما أصبحت أكثر تفاعلًا مع طلابي في الفصل، وكلما تداخلت أكثر مع زملائي حول العالم كلما ازداد يقيني بأن العلم والمعرفة عمل جماعي، وحتى الكتب التي تحمل اسم مؤلف واحد تتشكَّل بصورة متزايدة مع مرور الوقت من خلال مساهمات قُرَّائها وتفاعلهم مع مؤلفيها.

وهنا لا بد من التنويه بالعرفان إلى كثير من طلابي في المرحلة الجامعية على مدى العشرين عامًا الماضية التي ظَلَلْتُ أدرِّس فيها مادة «المواطنة والقيم والأخلاقيات العامة» التي تُعَدُّ جزءًا من المتطلَّبات الرئيسة لبرنامج البكالوريوس في كلية «السياسة والتخطيط والتطوير» بجامعة جنوب كاليفورنيا، لقد شكَّلت الأسئلة الجريئة والتحدي الجاد الذي أجده من الطلاب حافزًا لي لمضاعفة الجهد والتفكير العميق، وأجبرتني على التعبير عن أفكاري بصورةٍ واضحة، لقد كان لاهتمام الطلاب بمادة الأخلاقيات والقِيَم العامة، وحماسهم الزائد في الوصول إلى أهدافهم، والوفاء بالتزاماتهم المهنية، حافزًا لنا في الدخول في نقاشاتٍ حية، مما دفعني إلى إعادة التفكير في وجهة نظري، وفي ذات الوقت كان لعدم اهتمام بعض الطلاب بالمادة دافع لي لإيجاد وسائل تمكِّنني من تحفيزهم ولفت انتباه مَن يرون الأمر بصورةٍ مغايرة لما أراه.

لقد تعلَّمت أيضًا الكثير من خلال عملي مع طلاب الدراسات العليا في تدريس مادة «الأخلاقيات والقِيَم العامة» في صيف كل عام طوال الخمسة عشر عامًا الماضية أو نحو ذلك، يتألف الفصل من بعض الممارسين الذين يتمتعون بالحنكة والدراية، والخريجين الشباب في أول سلّم الممارسة، وعدد قليل من طلاب درجة الدكتوراه الذين يطمحون إلى تطوير قدراتهم لتدريس المادة، وإجراء البحوث أثناء مسيرتهم الأكاديمية، تتضمَّن الورقة الرئيسة لهذه المادة تحليل حالة دراسية واقعية؛ إما من خلال التجارب

الشخصية لهؤلاء الذين يتمتعون بخبراتٍ عملية طويلة، أو من خلال إجراء مقابلاتٍ شخصية عميقة مع آخرين لمن هم في بداية حياتهم العملية، يشكِّل العمل في هذا البرنامج متعةً حقيقية، وأتطلع إليه بشغف ولهفة في ربيع كل عام، لقد اتَّسع نطاق رؤيتي لمنظومة الأخلاقيات والقِيَم لتشمل الأخلاقيات والقيم السياسية والإدارية، وتلك التي تتعلَّق بالخطط والسياسات، حيث إن مَن يؤدون الأدوار التي تتعلَّق بهذه المجالات يتفاعلون مع بعضهم البعض بدرجة كبيرة، ومع ذلك تظل الأخلاقيات والقيم الإدارية هي مركز الثقل.

ولا يفوتني أن أعبِّر عن عميق شكري وامتناني للنساء والرجال في الخدمة العامة الأمريكية بجميع درجاتها ومستوياتها الذين أشركوني في تجاربهم والمصاعب التي واجهتهم ورؤاهم وأفكارهم وإبداعاتهم، لقد شكَّلت الحالات التي استعرضوها، والنقاش الذي أعقب ذلك من خلال ورش العمل الخاصة بالقيم والأخلاقيات التي دأبت على عقدها منذ العام ١٩٧٥م، حجرَ الزاوية لهذا الكتاب، وكانت المصدر الأهم لما اكتسبته من معرفة ومعلومات، ولولاها لما كان هذا الكتاب، لقد كان لنواياهم الصادقة وحسن مقاصدهم، وإصرارهم على فِعْل ما هو صحيح في مواجهة العقبات الجسيمة، أثرٌ عميق في نفسي، لقد كانت مساهماتهم في مجال الأخلاقيات والقيم في العمل العام محل تقديري وإعجابي وثقتي، وها أنا أقدِّم لكم تلك التجارب المعرفية كهديةٍ منهم لي وللقارئ.

كما أشكر زملائي حول العالم الذين يقومون بتدريس الأخلاقيات والقيم، وينخرطون في إجراء البحوث في هذا المجال، لقد تزايدت أعدادنا بصورة كبيرة منذ العام ١٩٨٢م الذي شهد ظهور الطبعة الأولى من كتاب «الإداري المسؤول»، لقد لاحظت من خلال دورات ومؤتمرات الجمعية الأمريكية للإدارة العامة «**ASPA**»، وبعض الاجتماعات الصغيرة بالولايات المتحدة وكندا وهونج كونج وفرنسا والصين وأستراليا، بروزَ مجتمع حقيقي من الأكاديميين والممارسين في مختلف أنحاء العالم الذين يتحلَّوْن بالجدية والالتزام الصارم بتطوير أخلاقيات وقيم الإدارة العامة.

وأتقدم بالشكر أيضًا للمدقِّقين الذين قاموا مرة أخرى بمراجعة الطبعة السابقة من هذا الكتاب، وتقدَّموا لي بنصائحهم البنَّاءة، وأخص بالشكر أليسون برونر وأليسون هانكي من جوسي- باس؛ لتوجيهاتهم ونصائحهم التحريرية القيِّمة، ولما أظهروه من صبر.

كما أعبِّر مرة أخرى عن تقديري الخاص لعزيزتي وأفضل زملائي –زوجتي، ميجان– التي عملت على تحفيزي، وقدَّمت لي رؤيتها الثاقبة، ومهاراتها الكتابية، ومعرفتها في مجال الإدارة العامة، ومساندتها الشخصية في جميع مراحل هذا العمل، لقد لعبت دورًا هامًّا في إنجاز هذا العمل «الإداري المسؤول» منذ أن كان مجرد فكرة من خلال إسداء نصائحها القيمة واقتراحاتها، لقد شرعت في إعداد هذا الكتاب في

بيت جبلي في كاليفورنيا في أواخر حقبة السبعينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين ظلَّت ميغان تقدِّم مساعداتها دونما انقطاع طوال فترة الكتابة.

كما أعترف بالدور الكبير الذي لعبته ابنتي شيلسي من خلال دعمها المعنوي والأخلاقي ومشاركتها لي في إنجاز هذا العمل منذ الطبعة الماضية، لقد ظلت طوال حياتها، وهي الآن قد بلغت ٢٦ عامًا، تدفعني للعمل الجاد في مجال الأخلاقيات والقيم، لقد كانت أسئلتها الصادقة والمباشرة تستفزُّني وتشكِّل تحديًا لي، مما يستدعي الاعتراف بما لعبته من دور في هذا العمل، لقد شكَّلت ملاحقتها لي بالأسئلة «لماذا»، وملاحظاتها حول الهوة بين ما أقوله وما أفعله دورًا هامًّا في تعميق الالتزام الأخلاقي في كل ما أقوم به، لقد شهد هذا الكتاب خمس طبعات منذ بواكير صباها، وحتى أن كبرت وأصبحت تعمل في مجال صحة الأمومة والطفولة على المستوى الدولي، لقد كانت مراقبتي لتطوُّرها الأخلاقي منذ طفولتها الباكرة وحتى مرحلة شبابها سببًا في تسليط الضوء على فكرتي التي ترى في الإنسان مخلوقًا يُجيد التقييم، لقد لاحظتها وهي تعبِّر عن القيم الخاصة بها، والتزامها العميق في عملها في العديد من الدول، مثل أوغندا، وجنوب السودان، ورواندا، وكينيا، وليبيريا، وتنزانيا، وجنوب أفريقيا، وأفغانستان، وتايلند، والهند، وما يزال في جعبتها الكثير الذي سوف أتعلَّمه منها.

أخيرًا وليس آخرًا، أتقدَّم بعميق تقديري وامتناني إلى برايس لاوري الذي ساهمت قدراته الإبداعية ومثابرته واجتهاده، وما يمتلكه من مهاراتٍ في مجال البحوث، وقدراته على الكتابة، وصياغة النصوص، وصبره الذي لا حدود له، ساهمت في تقديم هذا الكتاب إلى المطبعة، لقد أكمل برايس بحثه لنيل درجة الدكتوراه مؤخرًا، وسبق أن عمل معي كمساعد تدريس في مادة «المواطنة والأخلاقيات العامة» التي أدرِّسها لطلاب المرحلة الجامعية «درجة البكالوريوس»، وهو الآن يخطو بثبات نحو مسيرةٍ مهنية متميزة في مجال «التخطيط الحضري»، ولا شك أنه سوف يلتحق قريبًا بالعمل في واحدةٍ من الجامعات المتميزة، والتي سوف تكون محظوظة بعمله لديها، سوف يغادرنا قريبًا وهو جاهز تمامًا لتدريس مادة الأخلاقيات، بالإضافة إلى تخصُّصه الرئيس.

لقد ساعد كل هؤلاء الأشخاص وغيرهم في توسيع مداركي وشحذ أفكاري، إنني أعبِّر عن شكري العميق عن فضلهم، وآمُل أن أكون قد أوفيتهم بعضًا مما يستحقون من احترامٍ وتبجيل من خلال الصفحات السابقة.

تيري أل كوبر

لوس أنجلوس

كاليفورنيا، يونيو ٢٠١١م

نبذة عن المؤلف

الدكتور / تيري أل. كوبر

- يعمل أستاذًا مشاركًا في حقل الإدارة العامة بكلية الإدارة العامة التابعة لجامعة جنوب كاليفورنيا.
- حصل على درجة البكالوريوس في التاريخ عام ١٩٦٠م من جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس، كما حصل على درجة الماجستير عام ١٩٦٤م من كلية اللاهوت في كليرمونتن، وعلى درجة الدكتوراه في الأخلاقيات الاجتماعية عام ١٩٧٣م من جامعة جنوب كاليفورنيا.
- اهتم بإجراء الأبحاث في مجال الأخلاقيات الإدارية، ومشاركة المواطنين، والمُواطنة (Citizenship) في التقاليد الأمريكية.
- صدر له عام ١٩٩١م كتاب «أخلاقيات المُواطنة في الإدارة العامة»، كما نُشر له العديد من المقالات في المجلات العلمية المختلفة.
- عمل في لجنة المعايير المهنية والأخلاقية التابعة للجمعية الأمريكية للإدارة العامة في الفترة من ١٩٧٦م إلى ١٩٨٢م.
- وشارَك في إعداد الكتاب الصادر من الجمعية الأمريكية للإدارة العامة تحت عنوان: «تطبيق الأخلاقيات والمعايير المهنية في الثمانينيات.. مرشد دراسي وكتاب عملي للإداريين العامِّين»، في الفترة ما بين ١٩٨٨م إلى ١٩٨٩م.

عمل أستاذًا بالجامعة الصينية في هونج كونج، وقام بإلقاء المحاضرات، والمشاركة في إجراء الأبحاث الخاصة بردود الفعل المتوقعة من كبار موظفي الخدمة المدنية بهونج كونج حول انتقال السيادة الوطنية للجزيرة إلى جمهورية الصين الشعبية عام ١٩٩٧م.

مقدمة الطبعة السادسة

بوصول هذه الطبعة السادسة من كتاب «الإداري المسؤول» إلى يد القارئ يكون عمر الكتاب قد بلغ الثلاثين عامًا بالتمام والكمال، لم أكن أحلم أو أتخيَّل أبدًا حين رأت الطبعة الأولى من الكتاب النورَ أن يستمر في المطابع لفترةٍ طويلة كهذه، كان الاهتمام بالكتب التي تتناول موضوع أخلاقيات الإدارة العامة قليلًا جدًّا في أوساط الإداريين الممارسين والباحثين الأكاديميين عند العام ١٩٨٢م، حيث كان في المكتبات وقتئذ كتاب واحد يتناول الأخلاقيات الإدارية قام بتأليفه السيد/ جون رور «John Rohr»، وصدر في العام ١٩٧٨م بعنوان «أخلاقيات الإداريين الحكوميين»، وانصبَّ تركيزه حول «قِيَم نظام الحكم» المستمَدَّة من التقاليد الدستورية الأمريكية، والتي تُعدّ أساسًا للأخلاقيات الإدارية، وبالإضافة إلى كتاب رور كان هنالك مجلد من المقالات التي حرَّرها جويل فليشمان «Joel Fleishman» وآخرون بعنوان «الالتزامات الأخلاقية للموظفين الحكوميين»، تم نشره في العام ١٩٨١م، أما في مجال التدريب فكان هنالك عدد قليل من البرامج الأكاديمية، وبعض من الأوراق المتفرقة التي تقدَّم في المؤتمر السنوي للجمعية الأمريكية للإدارة العامة «ASPA»، والجمعية الوطنية الأمريكية لمدارس الإدارة والشؤون العامة «NASPAA".

شهد وقتنا الراهن ظهور الكثير من الكتب والمقالات التي تُنْشَر في المجلات الأكاديمية المتخصصة، وتُنفِّذ المؤتمرات المهنية الرئيسة مجموعة كبيرة من ورش العمل والحلقات التي تناقش الأخلاقيات الإدارية، كما يتم عقد مؤتمرات في مجال الأخلاقيات من وقت لآخر، وتتضمَّن مناهج جميع درجات ماجستير الإدارة العامة «MPA» المعتمَدة من الجمعية الوطنية الأمريكية لمدارس الإدارة والشؤون العامة «NASPAA» على مادة الأخلاقيات الإدارية، نسعى من خلال هذه الطبعة السادسة إلى الاعتراف بالتغييرات التي شهدها مجال الأخلاقيات الإدارية، والتقدُّم الذي حدث في مجال البحوث، مع الإبقاء على الإطار العام للكتاب كما جاء في طبعته الأولى، لقد تم تحديث فصول الكتاب والمراجع بصورةٍ

مكثفة وواسعة تعكس آخر التطورات والبحوث في هذا المجال، وتشتمل الطبعة السادسة على جزء جديد قدَّمنا من خلاله نماذج وصفية لأخلاقيات صنع القرار تُصوِّر النهج الذي يتخذه الناس في صنع القرارات الأخلاقية، يهدف ذلك إلى المقارنة مع النموذج المعياري، وهو النموذج الذي نعمل على تطويره بصورةٍ مطَّردة منذ الطبعة الأولى، وتضم هذه الطبعة موادَّ جديدة تعالج العديد من المواضيع، مثل الإنذار المبكِّر للسيطرة على المشكلات في مهدها «قرع جرس الإنذار»، كما نتعرَّض إلى الدور الذي يلعبه غير الرسميين «المتفرجين»، ومنهج التصميم في الأخلاقيات الإدارية.

تم تأليف هذا الكتاب لفائدة طلاب الإدارة العامة ومن يمارسونها ويرغبون في تنمية مهاراتهم الأخلاقية وكفاءتهم الفنية، فهو موجَّه للنساء والرجال في مجال الإدارة العامة، إلى جانب أولئك الذين يُعِدُّون أنفسهم للعمل في هذا المجال، والذين يشعرون بالقلق أحيانًا عن الشيء الصحيح الذي ينبغي عليهم القيام به، غير أنهم لا يجدون متسعًا من الوقت للاطلاع على الكتب الخاصة بنظرية الأخلاقيات، أو ربما لديهم شكوك في أن مثل هذه الكتب قد لا تكون ذات فائدة على المستوى العملي، لقد وجد هذا الكتاب القبول، وتمَّت قراءته من قِبَل إداريِّي الإدارة العامة وطلابها حول العالم، وعلى سبيل المثال فقد تمت ترجمة الطبعتين الرابعة والخامسة من الكتاب إلى اللغة الصينية، وأصبح واحدًا من المراجع الرئيسة لبرنامج ماجستير الإدارة العامة في الصين.

يطغى الاهتمام بإيجاد حلول للمشكلات العملية اليومية الناتجة عن الممارسة على التعليم والتدريب الخاص بالإدارة العامة والممارسة اليومية للإداريين، أما المخاوف حول ما يجب عمله ولماذا يجب عمله فغالبًا ما يتم وضعه جانبًا دون أن يجد حَظَّهُ من التفكير في ظل ضغوط العمل والجداول الزمنية المزدحمة لإنجازه، يمنح المجتمع الحديث الأولوية لإنجاز العمل، مما يؤدي إلى استبعاد التفكير حول القِيَم والمبادئ، وغياب الاهتمام بالنظريات، واقتصارها على النظريات التي تركِّز على «كيف يتم ذلك»، و"ما الغاية منه".

تميل النظرية الأخلاقية بصورة خاصة إلى المعاناة في ظل تأثير هذه العقلية والنمط من التفكير، وبما أن الأخلاق تشمل المنطق الموضوعي حول الالتزامات والنتائج، والهدف النهائي، لذا فإن فوائدها المباشرة لمجتمع منتج ومستهلك محل شك، تبدو المبادئ والقيم «goods & oughts» أشياء ناعمة ومخملية بالمقارنة مع معدلات التكاليف، والفوائد، والناتج القومي الإجمالي، وقوة الشد « tensile strength»، والهياكل التنظيمية، وخطوط التجميع، والميزانيات، وتخفيض حجم العمل «تسريح العمالة»، والمواعيد النهائية لإكمال المشاريع، والاستعانة بالمصادر الخارجية من خلال العقود، وجماعات المصالح والضغط السياسي، لا يبدو أن الفوائد التي قد تنتج عن التعامل الرسمي مع الأخلاقيات واضحة بالنسبة

للأفراد والإداريين والمنظمات كذلك، والنتيجة هي ميل إما إلى تجاهُل دراسة الأخلاقيات تمامًا، أو التعامل معها بشكل سطحي.

وعلى الرغم من أن الوقت المخصَّص لدراسة الأخلاقيات في مقرَّرات الدراسات العليا في الإدارة العامة يشهد نموًّا مطَّردًا إلا أنه لا يوجد إجماع واضح على ضرورة أن تحتوي مناهج الماجستير في الإدارة العامة على مقرَّر دراسي قائم بذاته لهذه المادة، وحتى برامج ماجستير الإدارة العامة المعتمَدة من قِبَل الجمعية الوطنية الأمريكية لمدارس الإدارة والشؤون العامة «NASPAA»، يتعامل منهجها مع الأخلاقيات كموضوع فرعي ضمن المنهج الأساسي، يعني لنا ذلك أن مادة الأخلاقيات لا تجد سوى القليل من الاهتمام في معظم البرامج الأكاديمية التي لا يزيد تواجد مادة الأخلاقيات فيها عن جلسة واحدة هنا، ووحدة دراسية هناك، ولذلك فإنها تفتقر في أغلب الأحيان إلى التماسك والتكامل المطلوب الذي نجده في المناهج الأساسية التي تحظى بالاهتمام، مثل المالية العامة، والسياسة العامة، وإدارة الموارد البشرية، والأساليب الكمية، وعلى الرغم مما طرأ من تحسُّن فلا تزال مادة الأخلاقيات تُعامَل كما ابن الزوج أو الزوجة. تبنَّت الجمعية الوطنية الأمريكية لمدارس الإدارة والشؤون العامة «NASPAA» في العام ٢٠٠٩م مبادئ توجيهية جديدة للاعتماد ترتكز على الكفاءة، وتمت الإشارة فيها إلى «قيم الخدمة العامة» بدلًا من الأخلاقيات، ويبقى أن نرى آثار ذلك على منهج الأخلاقيات، إن وُجِدَتْ، لقد شاركت ضمن مجموعة تتبع لقسم الأخلاقيات بالجمعية الأمريكية للإدارة العامة «ASPA» لاستكشاف معنى الكفاءة الأخلاقية، وأقوم حاليًا بالاشتراك مع دونالد مينزيل «Donald Menzel» بإعداد مجلد حولها.

وإذا وضعنا الدراسات الأكاديمية جانبًا فقد برز في مرحلةٍ مبكرة نوع من عدم الارتياح حول أهمية الدراسة الرسمية للأخلاقيات انطلق من افتراض قديم ومتجذِّر يرى أن الأخلاق مجرد مسألة نسبية وذاتية، وفي مجتمع تعدُّدي، لا سيطرة فيه لدينٍ واحد أو تقاليد ثقافية بعينها، يُنْظَرَ إلى الأخلاق بوصفها مسألة فردية خاصة، وليست عرضة للشرائع والتحقيق العقلاني والمنطقي، وللتصدِّي لدراسة الأخلاق علنًا في الأوساط الأكاديمية كان هنالك تخوُّف من المخاطرة بخلق خلافات غير قابلة للحل بين أولئك الذين ينطلقون من منظور أخلاقي مختلف، أو تقديم دعاية غير عادلة لوجهة نظر دون أخرى، ومع ذلك يبدو أن المجتمع الأمريكي قد أصبح أكثر تفهُّمًا لأهمية الأخلاقيات في الحياة العامة في ظل وجود دورات أكاديمية متخصصة، بالإضافة إلى تضمينها في صلب منهج دورات تختص بمواضيع أخرى، وعلى الرغم من أن الأخلاقيات الإدارية كحقل للدراسة لم يَلْقَ حتى وقتنا هذا القبول والدعم الذي نطمح إليه، إلا أنه من الواضح أن عدد الأكاديميين والممارسين الذين يعملون في المواضيع ذات الصلة في كل من المؤسسات الأكاديمية والحكومية قد ارتفع بشكل كبير في الولايات المتحدة وحول العالم منذ منتصف السبعينات،

علاوة على ذلك فقد أحرزنا تقدُّمًا كبيرًا نحو التركيز على أهمية الأخلاقيات الإدارية التي أضحت بمثابة الشغل الشاغل للإدارة العامة.

مقدمة المؤلف

تم إعداد كتاب الإداري المسؤول للطلاب والممارسين في مجال الإدارة العامة الذين يرغبون تطوير كفاءتهم الأخلاقية والفنية. وهو مخصص للرجال والنساء في الخدمة العامة، أو الذين يتأهبون لدخولها ويتساءلون أحيانًا عن الشيء الصحيح الذي يجب عمله، ولكنهم لم يقضوا وقتًا في قراءة كتب حول النظرية الأخلاقية، أو يساورهم الشك في أن مثل هذه البحوث يمكن أن تكون ذات فائدة على المستوى التطبيقي.

تستحوذ المشكلات العملية المتعلقة بإنجاز العمل على تعليم الإداريين العامين وتدريبهم على ممارساتهم اليومية. إن الاهتمام بما يجب عمله وكيف يجب عمله يتنحى جانبًا تحت ضغوط الجداول وحجم العمل، كما أن المجتمع الحديث منهمك في العمل إلى درجة استبعاد التأمل في القيم والمبادئ.

تميل النظرية الأخلاقية، بشكل خاص، من المعاناة تحت ضغط هذه الذهنية الحديثة؛ ولأن الأخلاق؛ ولأن الأخلاق تتعلق بالتعليل الشامل للالتزامات والنتائج والغايات النهائية؛ فإن نفعها لمجتمع إنتاجي / استهلاكي محل شك. تبدو المبادئ، والقيم "السلع" و"الواجبات" مادة هزيلة جدًّا بالمقارنة مع نسب التكلفة / الربح وإجمالي الناتج القومي ومقاومة التوتر والهياكل التنظيمية وخطوط الإنتاج والموازنات والمواعيد النهائية. إن عائد التعامل الرسمي مع الأخلاق غير واضح لا للإداريين كأفراد ولا للمنظمات، أيضًا.

وقد نتج عن ذلك اتجاه إلى إهمال دراسة الأخلاق أو التعامل معها بطريقة زائفة، إذ كشفت دراسة أجراها مركز هاستنجز Hastings Center قبل عامين من صدور الطبعة الأولى لهذا الكتاب عن أن "القليل من معاهد التعليم تُدرِّس مناهج في الأخلاق (واتكنز Watkins، ١٩٨٠م، ص١٠)، وقد نسب الباحثون هذا الإهمال بصفة أساسية إلى الطبيعة الاختلافية لتدريس الأخلاق. ومن

الواضح أن الأكاديميين يواجهون صعوبات في تدريس هذه المواد بالإضافة إلى بعض الإدراك "لأخطار التلقين العقائدي" (ص١٠).

وقد زاد الاهتمام بالأخلاق الإدارية منذ عام ١٩٨٠م. وزاد الطلب على دورات التدريب على رأس العمل بشكل كبير، وظهرت مقالات حول الأخلاق في النشرات المهنية، وزاد عدد الدورات في موضوع الأخلاق، كما زاد عدد المشاركين في المؤتمر السنوي للجمعية الأمريكية للإدارة العامة (ASPA). وقد عقدت هذه الجمعية في عام ١٩٨٩م أول مؤتمر لها حول الأخلاقيات الحكومية بمشاركة سبعمائة شخص من علماء وممارسين.

أجرى أبريل هيجاكا إيكنز April Hejaka-Ekins (١٩٨٨م) مسحًا على ١٣٩ مدرسة من بين أكثر من مائتي مدرسة تنتمي إلى الجمعية الوطنية لمدارس الإدارة والشؤون العامة، ووجد أن (٦٦) منها (٤ ,٣١٪) قدمت منهجًا دراسيًّا في الأخلاق خلال ٨٥-١٩٨٦م أو ٨٦-١٩٨٧م. ويبدو أن الأكاديميين لم يتجاوبوا بقوة مع الاتجاه الجديد، إذ يوجد تلكؤ مثير للقلق في تطوير هذه المواد ضمن المنهج الدراسي للتعليم الخاص بالإدارة العامة.

ويبدو أن الافتراض الكامن خلف هذا الشعور بعدم الارتياح للدراسات الرسمية للأخلاق يتعلق بالنسبية والموضوعية. ففي المجتمع التعددي، حيث لا يسود دين واحد أون تراث ثقافي واحد، يُنظر إلى الأخلاق في بيئة أكاديمية بشكل مفتوح يشكل مخاطرة، إما بخلق منازعات غير قابلة للحل بين الأشخاص الذين يحملون منظورات أخلاقية متباينة، أو الترويج بشكل غير عادل لوجهة نظر محددة.

تتمثل النقطة الجوهرية في هذا التردد حول تدريس الأخلاق في أنه بمجرد أن يغادر الطلاب الجامعات؛ فإنهم غير مزودين بما يساعدهم على التفكير حول المشكلات الأخلاقية التي يواجهونها بشكل منتظم أثناء العمل. لذلك، يجب ألا نُصاب بالدهشة حينما نرى أن السرعة والاعتبارات الفنية تسيطر على عملية اتخاذ القرار. وحتى في الحالات التي يتم فيها الاعتراف بالموضوعات الأخلاقية؛ فإنها تعدّ مثيرة للإحباط بشكل كبير وخارج إطار التحليل العقلاني. ونستطيع أن نتوقع أن القرارات المتعلقة بتضارب القيم لن تتم معالجتها بطريقة منظمة، أو باهتمام، أو بوضوح مثل الأمور المتعلقة بالاقتصاد والسياسة والمحافظة على المنظمات.

الغرض من الكتاب

يمثل كتاب الإداري المسؤول إحدى محاولات معالجة الوضع الحالي كما يظهر في البيرقراطيات العامة بشكل خاص، ومن الضروري أن نحدد الإسهام الذي نقصد تقديمه في هذا

الكتاب، حيث إن جوهر الكتاب هو دور الإدارة العامة في بيئة تنظيمية، والفكرة الأساسية المستخدمة في التعامل مع هذا الدور هي المسؤولية. هذا المصطلحان (أي الدور والمسؤولية) حديثاً الدلالة، ويشيران إلى وجهة نظر حول عالم تلاشت فيه قوة التراث ويواجه في الناس مسؤولية بناء عالم من صنعهم وحدهم. ويجب استنباط الأدوار وتعريف المسؤولية كطرق إعادة تحديد الالتزامات في مجتمعنا الحديث والمتعدد والتقني، فالتقنية لا تُطبق فقط على الإنتاج ولكنها تُطبق على المجتمع نفسه.

لاحظ جبسون ونتر Gibson Winter (١٩٦٦م، ص ص ٢٥٤-٢٥٥) أن "المسؤولية مصطلح جديد نسبيًا في المعجم الأخلاقي، وأنه ظهر في القرن التاسع عشر، وهو يحمل معنى غامضًا بعض الشيء. يُقوِّم المصطلح العمل وينسبه إلى عامله، وهو يفعل ذلك بدلاً من ترتيبات الالتزام الطبيعية أو الكونية. لقد قوض الوعي التاريخي في القرن التاسع عشر والثورات العلمية والتقنية وانهيار النظم الميتافيزيقية أفكار الالتزام الراسخة. وكان مصطلح "مسؤولية" وسيلة لملء هذه الفجوة عن طريق تعريف مدى المحاسبة والمسؤولية ومجالها في إطاري القانون والثقافة العامة.

كما كشفت دراسة ريتشارد مكيون Richard Mckeon عن ظهور مصطلح المسؤولية في الفكر الغربي أول الأمر في اللغتين الإنجليزية، والفرنسية عام ١٧٨٧م. واستخدمت مبدئيًا للإشارة إلى المؤسسات السياسية الناتجة عن الثورتين الأمريكية والفرنسية، إلا أن استخدامه استمر خلال القرن التاسع عشر. وحينما "انتشرت الحكومة الدستورية بشكل كبير من ناحية التطبيق والانتشار بين الأمم كنتيجة للاتصال بين الشعوب والثقافات، "أصبح مصطلح المسؤولية ذا أهمية متزايدة كطريقة لتعريف مجموعة عامة من القيم بين شعوب ذات ثقافات وتراث متعدد ومختلف. (١٩٥٧م، ص٢٣).

وقد أصبح موضوع الدور طريقة مناسبة لتوحيد التوقعات والالتزامات المرتبطة بالعالم الحديث. ومع التوقف عن النظر إلى الوظائف الاجتماعية كما ورثناها من الماضي وعدّها شيئًا يمكن صناعته من جديد، فقد حملنا أنفسنا التزامًا في شكل أدوار متعددة. إن الناس يمارسون المسؤولية، ويعدّون مسؤولين في المجتمع بالقبول والقيام بمصفوفة أدوار محددة جيدًا أو بطريقة غير جيدة: "موظف"، و"والد"، و"مواطن"، و"عضو مجموعة".

إن أكثر الأدوار تعقيدًا هي الأدوار غير المحددة بوضوح، وذلك بسبب عدم الاتفاق على حدود المسؤولية المتعلقة بها ماذا يعني أن تكون والدًا مسؤولاً في العقد الأخير من القرن العشرين؟ أو زوجًا مسؤولاً؟ أو مواطنًا مسؤولاً؟ أو سياسيًا مسؤولاً؟ أو إداريًا عامًا مسؤولاً؟

تكمن المشكلة في أنه على الرغم من أن الإداريين يُعدون مسؤولين عن واجبات محددة، "الواجبات التي تشكل الدور المهني"، إلا أنهم يعتقدون في بعض الحالات أن عليهم أن يتصرفوا بطريقة مغايرة. ويعود ذلك إلى أن الإداريين مثل غيرهم من أفراد المجتمع الحديث يقومون بمجموعة من الأدوار ذات العلاقة بالعائلة والجماعة والمجتمع، التي يحمل كل منها مجموعة التزامات ويرتبط بمصالح شخصية محددة. والنتيجة العامة لذلك هي النزاع، بينما تضغط هذه القوى وتُجذب في اتجاهات متعارضة. وتتضاعف آثار هذه النزاعات بسبب مدى حرية التصرف الذي يجب على الإداريين ممارسته. إن التشريعات تقدم في العادة صياغة عامة حول مقاصدها وتترك الجوانب المحددة للإداريين. وبناء على ذلك؛ فإن المعايير الأخلاقية والحساسية أصبحت عوامل حيوية في الاستخدام المسؤول لحرية التصرف.

تنظيم الكتاب

إن الواجب الأساس والأول لهذا الكتاب هو إلقاء الضوء على عملية اتخاذ القرار الأخلاقي، إذ يبدأ الفصل الأول ببعض المفاهيم الأساسية لفهم المستويات المختلفة للتداول التي تتم فيها معالجة المشكلات الأخلاقية، ويتبع ذلك نموذج لتحليل هذه المشكلات وحلها. إن هذا النموذج خطي جزئيًّا، ويتضمن سلسلة خطوات؛ كما أنه غير خطي جزئيًّا، ويتطلب البحث في دمج عدة عناصر حيوية تشمل الأحكام والمبادئ الأخلاقية والصورة الذاتية وعادات المجتمع السياسي، ويجمع أيضًا التعليل والعواطف والمعتقدات.

يطور الفصل الثاني الإطار الاجتماعي الذي يجب أن يعمل الإداري العام داخله، ويناقش مشكلة تعريف دور الإداري والمحافظة عليه في البيئة المتنوعة والنسبية للمجتمع الحديث. وبدون الاهتداء بتقاليد وتراث متجانس، يصبح الدور الإداري في المجتمعات الحديثة مجرد مجموعة أخرى من الالتزامات والمصالح التي يجب إدارتها وسط مجموعة من الأدوار المتنافسة. ويتمثل أحد الآثار المهمة لهذا السياق الاجتماعي في الطبيعة السياسية للإدارة العامة التي لا يمكن تجاهلها.

فيما يدرس الفصل الثالث الطبيعة الثنائية للمسؤولية الإدارية في المجتمع الحديث، إذ يتعرض للمسؤولية الموضوعية (أي عندما يكون الشخص مسؤولاً أمام الرؤساء والعامة والتشريع) والمسؤولية الذاتية (إذ يشعر الفرد ويعتقد أنه مسؤول). ويبدو أن النزاع بين هذين النوعين من المسؤولية يعد الشكل الأكثر شيوعًا الذي تكثر فيه المعضلات الأخلاقية.

ويركز الفصل الرابع بشكل أكبر على التعارض بين المسؤولية الموضوعية والمسؤولية الذاتية، إذ يتم استعراض عملية التعارض بين السلطة، والدور، والمصالح، إن هذه الأشكال الثلاثة

للمسؤولية المتعارضة لا تتطلب أشكالاً متميزة من التحليل للتوصل إلى حلول لها، ولكن فهم الطرق الحديثة التي نواجه بها هذا التعارض يساعدنا في توضيح الممثلين الرئيسيين والعلاقات الحيوية التي يجب فحصها ومعالجتها إذا كان لنا أن نتوصل إلى حلّ.

ويأتي الفصل الخامس ليعرض، من منظور إداري، مدخلين عامين للوصول إلى ممارسة مسؤولة في المنظمات العامة - رقابة داخلية ورقابة خارجية. تشمل الرقابة الخارجية الأدوات المفروضة من خارج الفرد مثل المبادئ الأخلاقية والتشريعات الأخلاقية. وتتضمن وسائل الرقابة الداخلية القيم والمعايير المهنية التي استوعبها الموظفون العامون خلال العملية الاجتماعية في الجانبين الشخصي والمهني.

بينما يواصل الفصل السادس شرح المنظور الإداري الذي تم استعراضه في الفصل الخامس، ويركز على أهمية تحقيق تطابق وانسجام بين وسائل الرقابة الداخلية والخارجية المتعددة. كما يتضمن هذا الفصل مثالين يوضحان ماذا يحدث عندما لا يتم إنجاز ذلك. ثم يتم البحث في أربعة عناصر للممارسة المسؤولة: الصفات الشخصية، وهيكل المنظمة، وثقافة المنظمة، والتوقعات المجتمعية.

ويركز الفصل السابع على المنظور الفردي، الذي يحاول أن يتصرف أخلاقيًّا في مواجهة إدارة فاسدة أو فقدت الرؤية حول مهمتها الإلزامية لتحقيق المصلحة العامة. إنها مشكلة الولاءات المتعارضة - للرؤساء من ناحية وللجمهور من ناحية أخرى. ويعدّ إطلاق الصافرة أحد الاستجابات لهذا النوع من النزاعات. وقد تم تحديد مصادر الضغط من داخل المنظمة على الموظفين الأفراد، وتم نقاش وسائل العلاج من داخل المنظمة، والتأكيد على الحاجة الماسة إلى المسؤولية الفردية. ويُختتم هذا الفصل بمعالجة للعناصر المطلوبة للاستقلال الأخلاقي افرد.

ويوجز الفصل الختامي للكتاب ما تم عرضه خلال الفصول السبعة السابقة، ويقدم نموذجًا لإدارة مسؤولة تجمع عناصر الممارسة المسؤولة التي تم عرضها في الفصل السادس، ومكونات الاستقلال الأخلاقي الفردي التي تم عرضها في الفصل السابع.

لقد استمد الكتاب الحالات الدراسية من مواقف حقيقية، وهي حالات حدثت بالفعل، وتم تعديلها قليلاً لحماية الأشخاص الذين كتبوها. إن القصد الأساسي منها هو التوضيح، بالإضافة إلى حفز التفكير حول المشكلات الأخلاقية التي تعرضها؛ ولهذين السببين فقد تركنا هذه المواقف بدون حلول، ذلك أن الإشارة إلى النتيجة سوف تضعف معايشة المعضلة التي تعمل على إثارتها، كما سوف تحد من مجال التأمل والتفكير لدى القارئ. وللسبب نفسه، أيضًا، تم سرد الحالات بتفصيل أكثر من المعتاد. مرة أخرى، يتمثل الغرض الأساس لكتاب الإداري المسؤول في إلقاء الضوء على

الموقف الأخلاقي للإداري العام، وزرع عملية التأمل الواسع حول وليس وصف مجموعة محددة من قيم الخدمة العامة.

إن هذا الكتاب وصفي وتحليلي إلى حدٍّ كبير، وهو إرشادي في المرتبة الثانية، ولكن في إطار خاص فقط. فهو يصف الأساليب التي يمكن للإداريين الأفراد استخدامها في تحليل المعضلات الأخلاقية التي تواجههم. وهو، أيضًا، يحدد الخطوط العريضة لمجموعة العناصر المطلوبة لتعزيز الإدارة المسؤولة. ومع ذلك، لا توجد محاولة لتطوير أخلاقيات شاملة للإداريين العامين. إنها محاولة ضرورية ومهمة. وقد تمت معالجتها في كتاب آخر حول المواطنة والإدارة العامة (كوبر Cooper، ١٩٩١م). ولأغراض هذا الكتاب، فقد تم افتراض أن هناك أخلاقيات خدمة عامة.

والله ولي التوفيق ،،،،،

المحتويات

الباب الثالث: منهج التصميم

الفصل الأول

مقدمة
INTRODUCTION

يُعَدُّ هذا الكتاب «الإداري المسؤول» واحدًا من المحاولات التي تهدف إلى تلبية الحاجة إلى معالجة منهجية ترتكز على كل من واقع الممارسة والمتطلبات العلمية السليمة، ومن المهم تسليط الضوء على أهداف المساهمة الواردة في هذا الكتاب، ويتمحور التركيز النظري للكتاب حول دور الإداري العام في أي إطار تنظيمي، في حين أن محور المفهوم الأخلاقي لهذا الدور هو المسؤولية، وترتبط الإجراءات المركزية المعتمدة لمعالجة المشاكل الأخلاقية المرتبطة بالمسؤوليات الإدارية على منهج التصميم الشامل.

ما هي الأخلاقيات؟

تعرف الأخلاق بطرقٍ مختلفة بعضها فني وأكثر دقة، والتعريف المختصر للأخلاقيات وفقًا للكتب الأكاديمية ومعاجم اللغة هو: «محاولة وضع وتقييم المبادئ التي يتم من خلالها إيجاد حلول للمشكلات الأخلاقية، (جونز، سونتاج، بيكر وفوجلين، ١٩٦٩م) (Jones, Sontag, Becker & Fogelin, 1969, P 1، صفحة١)، وهنالك تعريف آخر للأخلاقيات ورد في مؤلف «مينز» الصادر في عام ١٩٧٠، صفحة ٥٢)، ويعرِّفها بـ «المعايير القياسية للسلوك المستمَدة من التقاليد الفلسفية والدينية للمجتمع»، كما يعرفها (جوستافسون، ١٩٦٥م صفحة ١١٣ - Gustafson, 1965, P 113) كما يلي: «مهمة الانعكاس الدقيق لعدة خطوات يتم استخلاصها من السلوك البشري فيما يتعلق بافتراضات أخلاقيات الحياة»، أما (بريستون ١٩٩٦م، Preston 1996) فقد كان أكثر دقةً في تعريفه للأخلاقيات: «الأخلاقيات هي الشعور بالقلق والاهتمام إزاء ما هو حق وعدل، وصحيح فيما يجب علينا القيام به، وليس فقط حول ما هو الحال، أو ما هو الأكثر قبولًا، أو ما هو مناسب»،

ويعرِّف (أم دبليو مارتن ١٩٩٥م، صفحة ١٦ – M.W، Martin, 1996, p 16) الأخلاقيات وفقًا للتالي «بالفلسفة الأخلاقية»، ويشترط أن تحتوي على أربعة أهداف أو اهتماماتٍ رئيسة، هي: تصنيف المفاهيم الأخلاقية، التقييم الانتقادي للمفاهيم الأخلاقية الذي يركِّز على «اختبار مدى صدقيتها ومبرراتها وكفايتها»، ومضى في صفحتي (٧ و٨) قائلًا: بناء منظور شامل عن طريق توضيح الترابط بين المُثُل العليا والقيم الأخلاقية، وتقديم الإرشاد الأخلاقي من خلال تحسين وتطوير الآراء والأحكام العملية.

وعرَّفها «جبسون ١٩٦٦م، Gibson» على نحوٍ أكثر شمولًا من خلال وصفه لدورها في العالم الاجتماعي، وما تقوم به من وظائف قائلًا: «تسعى الأخلاقيات لتوضيح منطق وكفاية القيم التي تشكِّل العالم، كما تقوم بتقييم الاحتمالات الأخلاقية المتوقَّعة، والتي تتعرَّض للخيانة من خلال العمليات الاجتماعية للأخذ والعطاء (صفحة ٢١٨)، يأخذ كل مَن يعمل في التفكير الاجتماعي على عاتقه مهمة تحليل وتقييم المبادئ الواردة في البدائل المختلفة للسلوك والنظام الاجتماعي، ووفقًا لـما يراه «ونتر Winter» فإن الأخلاقيات هي «علم القصدية والتعمُّد البشري» صفحة (٢١٩).

لغرض هذا الكتاب يمكن أن تفهم الأخلاقيات على أنها دراسة السلوك والوضع الأخلاقي، وغالبًا ما تستخدم الأخلاقيات والأخلاق أو الفضيلة «Ethics & morality» بشكل تبادلي لذات نفس المعنى، ولكنني سوف أعمل على التمييز بينهما في هذا الكتاب، الأخلاق أو الفضيلة «Morality» تعني أنواع السلوك المقبول الذي يُستَمَدُّ من التقاليد الدينية والثقافية (بما في ذلك الثقافة التنظيمية، والطبقة الاجتماعية، والمجتمع أو الأسرة)، وتنطوي على أنماط السلوك السليم المتوقَّع، والذي ترجع جذوره إلى الأعراف والتقاليد الرسمية وغير الرسمية، ويمكن التعبير عن الأخلاق والفضيلة من خلال المبادئ التالية: «لا ينخرط الشباب المحترم في ممارسة الجنس قبل الزواج»، و"العائلة تأتي أولًا»، ومثل «لا ينبغي للمرء أن يكشف ثروات الآخرين بشكل واضح»، و"يجب علينا معاملة ضيوفنا باحترام»، «لا تَقُدْ سيارتك أبدًا تحت تأثير»، و"أَجْرُ يوم يتطلب عمل يوم»، و"أَطِعْ أوامر مَن هم أعلى منك في جهة عملك»، والكثير من التوقعات المماثلة، وفي حين أن مثل هذا السلوك المتوقَّع تتم صياغته وتضمينه في مدونات قواعد السلوك، ولكن في أحيان أخرى يعتبر أمرًا مفروغًا منه، وعادة ما يتم التأكيد على الأخلاق والفضيلة من خلال ما هو مستمَدٌّ من التقليد والثقافة والدين والمجتمع والمنظمة والعائلة، أو ببساطة مما هو صحيح.

أما الأخلاقيات فهي خطوة أولى تم فَصْلُها عن الإجراءات، وتنطوي على دراسة وتحليل المنطق، والقيم، والمعتقدات، التي تستخدم لتبرير الأخلاق/ الفضيلة في أشكالها المختلفة،

بالأخلاقيات تضع الأخلاقيات في الاعتبار مضامين ومقاصد المبادئ مثل العدالة والصدق والمصلحة العامة وآثارهما على السلوك عند حالاتٍ بعينها، وكيف للمرء أن يدافع عن مبدأ ضد الآخر لاستخدامه كعامل حسم في اتخاذ قرار محدَّد، تأخذ الأخلاقيات ما يتم إعطاؤه أو وصفه، ثم تتساءل عن ماذا يعني ولماذا، كما يتضمن التفكير الأخلاقي عنصرًا فعَّالًا، نظرًا لأنه يحتوي في غالب الأحيان على استجاباتٍ عاطفية بالراحة أو عدمها، واتخاذ القرار، أو الوقوع في مأزق، والتأكيد أو الخصومة.

تتعامل الأخلاقيات أيضًا مع الوضع الأخلاقي للكيانات: مثل الأُسَر والمنظمات والجماعات والمجتمعات المحلية، ينصبُّ تركيز التفكير الأخلاقي هنا حول ما إذا كانت الخصائص الخاصة بالأسر المحافِظة والمنظمات الجيدة، أو المجتمعات التي تميل إلى الاستقامة ترتكز على مبادئ وقيم ومعتقدات وحُجج تخص منطقة محدَّدة، تقيس الأخلاقياتُ وَزْنَ هذه الخصائص لتحديد مدى كفايتها، وتُحلِّل كيف يتم تبريرها.

قد يتم التعامل مع الأخلاقيات وصفيًّا أو معياريًّا، تعمد الأخلاقيات في الحالة الوصفية إلى كشف الافتراضات التي تستند عليها، وكيف ترتبط بالسلوك، أما معياريًّا فتعمد الأخلاقيات إلى بناء حُجج ذات جدوى، ويمكن الدفاع عنها فيما يتعلق بكل نمط من أنماط السلوك باعتباره أفضل من الأنماط الأخرى عند حالات محدَّدة، يهتم هذا الكتاب بصورة أساسية بالمنهج الوصفي لأخلاقيات إداريِّي الإدارة العامة، ويقدِّم بعض الأدوات التحليلية، بما في ذلك نموذج القرارات للوصول إلى أحكامٍ معيارية، لا يتناول هذا الكتاب وصفًا محددًا لأخلاقيات الإدارة العامة، حيث قمت بهذا المسعى في كتابٍ آخر بعنوان «*أخلاقيات المواطنة في الإدارة العامة (١٩٩١م)*»، كما لا يقدِّم هذا الكتاب وصفًا لنموذج محدَّد لاتخاذ القرار، سوف نتطرق إلى النماذج الوصفية التي تم إعدادها من قِبَل أطراف أخرى بصورة مقتضبة في الفصل الثاني من هذا الكتاب كوسيلةٍ لتقديم خلفية عن النموذج المعياري الذي تم استعراضه هنا.

سوف ننظر إلى الأخلاقيات من خلال واحد أو اثنين من التوجُّهات الرئيسة: الواجبات «deontological» والغائية «teleological»، يركِّز منهج الواجبات الذي يتعلَّق بالأخلاقيات على مبادئ أخلاقية محددة، مثل: العدالة، والحرية، والصدق، دون اعتبار لنتائج القرارت والأفعال، وفي المقابل فإن المنهج الغائي في الأخلاقيات ينصبُّ تركيزه على الغايات والنتائج النهائية، والعواقب التي تتعلق بالسلوك، هذا هو الموقف الأكثر ارتباطًا بالمنفعة، وكيفية حساب أفضل المكاسب لأكبر عدد، يفترض هذا الكتاب أن معظمنا يتخذ القرارات باستخدام كل من وجهتي النظر هذه في أغلب

الوقت، ونأخذ في هذه الحالة بعين الاعتبار المبادئ الأكثر أهمية بالنسبة لنا في موقف ملموس، ثم نسأل أنفسنا ما هي العواقب التي من المرجَّح الوصول إليها من خلال العمل بموجب هذه المبادئ، يجمع نموذج اتخاذ القرار -الذي سوف نستعرضه في الباب التالي- بين التوجُّه الذي يركِّز على الواجبات، والتوجُّه الغائي؛ أي الذي يركِّز على الغايات.

يتطلب العمل في مجال الأخلاقيات التفكير بصورة ممنهجة حول القيم والمبادئ المضمنة في خياراتنا أكثر مما نفعل عند قيامنا بالاختيار بالاستناد على مرتكزات عملية أو سياسية فقط، وعند التأمُّل في هذه القيم الضمنية فلا بد أن نسأل أنفسنا حول مدى اتساقها مع الواجبات، وما هي النهايات التي سوف تقودنا إليها، مع الأخذ بعين الاعتبار الالتزامات والأهداف المتعلقة بمسؤوليات الدور الوظيفي الذي نقوم به، والتي نسعى إلى ترتيبها وفقًا لمتطلبات كل قرار أخلاقي خاص نواجهه أثناء أدائنا لمهام أعمالنا.

عادة ما يتطرَّق الناس إلى الحديث عن العلاقة بين القانون والأخلاقيات عند مناقشة قضايا محدَّدة، وجوابي عن هذا السؤال هو أن القانون يحدِّد الحد الأدنى للأخلاق، ويقصد بذلك الحد الأدنى من السلوك الذي يوافق المجتمع على فرضه، وإلزام أفراده بالتقيُّد به من خلال قوة القانون، وتوقيع العقوبات على المخالفين، وغالبًا ما نجد الاعتبارات الأخلاقية في صُلب المداولات حول التشريعات المقترحة، ولكن بمجرد أن تتبلور كقانون فمن المفترض أن يصبح السلوك الموصوف ملزِمًا لكل فرد مع التزام الجهة المختصة في الحكومة بمتابعة تنفيذه، وينبغي من وجهة نظر المعنيين بالأخلاقيات أن يخضع القانون دائمًا للأخلاقيات، ومتى ما كان القانون غير عادل يصبح غير أخلاقي، وفي هذه الحالة سوف يسعى الذين يعتقدون بعدم عدالة القانون إلى مجابهته، ومحاولة تغييره في المحاكم باعتباره مجافيًا لحقوق الإنسان التي يكفلها الدستور، أو ربما يدخلون في عصيان مدني، حتى إذا عرَّضهم ذلك إلى الاعتقال والسجن.

لقد وقعت مثل تلك التحديات بالفعل أثناء حركة الحقوق المدنية خلال حقبتي الستينات والسبعينات، لقد انخرطت الجمعية الوطنية للنهوض بالملونين «NAACP» في رفع دعوى ضد قانون التفرقة والفصل بين الأعراق الذي يجافي مبادئ العدالة في الجنوب الأمريكي، لقد قاد مارتن لوثر كنج الابن وآخرون حركةَ العصيان المدني، والتي تحدَّوْا من خلالها قانون الفصل العنصري، وقاموا باقتحام المرافق المخصَّصة لأعراقٍ بعينها، ورفضوا الجلوس في المقاعد الخلفية من المركبات، وقاموا بالتظاهر ضد المدارس التي تطبق مبدأ الفصل العنصري، ولم يكُفُّوا عن ذلك رغم الأوامر التي صدرت لهم من السلطات القانونية، تبرز الحاجة في بعض الأحيان إلى تحدِّي القانون على أسس

أخلاقية، رأينا من خلال التقليد الطويل للعصيان المدني الذي جسَّده غاندي ومارتن لوثر كنج أن الأمر الجوهري يتمثَّل في العزيمة والتضحية، والاستعداد لتقبُّل العواقب من سجن وغرامات مالية في سبيل إظهار الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في مسيرة النضال ضد ما يعتقد بأنه قوانين جائرة، وتحريك المجتمع ضد هذه المظالم.

المسؤولية والدور

المسؤولية والدور من المصطلحات التي تحمل مدلولًا حديثًا، حيث يشير كلاهما إلى نظرة عالمية تسعى إلى تحطيم القوى التقليدية ليبدأ البشر في بناء عالمٍ من صنعهم، لا بد من وضع الأدوار وتعريف المسؤوليات باعتبارهما وسائل لإعادة تأسيس الالتزامات في مجتمعاتنا الحديثة التي تتَّسم بالتعددية والتقدم التقني، لا يقتصر تطبيق التكنولوجيا على الإنتاج بل يتعدَّاه إلى المجتمع نفسه.

لقد لاحظ ونتر في عام ١٩٦٦م (Winter 1966) أن «المسؤولية مصطلح حديث نسبيًّا في مفردات الأخلاقيات، وقد ظهر هذا المصطلح أول مرة في القرن التاسع عشر، ولكن بمعنى غامض بعض الشيء، يقوم المصطلح بتقييم العمل ويَعْزُوه إلى أداة بدلًا من عوامل الكون والطبيعة، لقد أدَّى الوعي التاريخي الذي تشكَّل خلال القرن التاسع عشر والثورة العلمية والتقنية، وانهيار النُّظُم الميتافيزيقية إلى تقويض المفاهيم الجامدة للالتزامات، وهنا برز مصطلح المسؤولية ليملأ هذا الفراغ من خلال تحديد نطاق المساءلة والالتزام ضمن إطار من القانون والثقافة المشتركة» (ص ٢٥٤-٢٥٥).

وبالمثل أشارت الدراسة التي قام بها ريتشارد مكيون في عام ١٩٥٧م «Richard McKeon» إلى أن مصطلح المسؤولية قد ظهر أول مرة في فرنسا وإنجلترا عام ١٧٨٧م، وكان يشير في أول الأمر إلى المؤسسات السياسية التي انبثقت عن الثورتين الأمريكية والفرنسية، واستمر استخدام المصطلح طوال القرن التاسع عشر، ومع التوسُّع الكبير في نطاق عمليات الحكومة الدستورية وانتشارها بين الأمم نتيجة لتلاحم الثقافات والشعوب (ص ٢٣) أصبح مفهوم المسؤولية مهمًّا على نحو متزايِد كوسيلة لتعريف مجموعة مشتركة من القيم بين الشعوب التي تحمل تقاليد وثقافات متباينة.

لقد أصبح مفهوم الدور وسيلة ملائمة وسهلة لتحديد التوقُّعات والالتزامات المرتبطة بالعالم الحديث، ونحن نَكُفُّ عن النظر إلى الوظائف الاجتماعية بالصورة الموروثة عن الماضي، ونراها بدلًا عن ذلك بصورتها التي تشكَّلت حديثًا، أصبح لزامًا علينا أن نأخذ على عاتقنا التزامات محدَّدة على هيئة أدوار متعددة، يمارس الناس المسؤولية ويصبحون مسؤولين أمام مجتمعاتهم عند موافقتهم على

أداء حزمة من الأدوار المحدَّدة بصورة دقيقة وواضحة، مثل دور الأب، أو دور الموظف، دور المواطن، أو عضو في فريق، وتبقى الأدوار التي لا يتم تحديدها بشكل دقيق هي أكثر الأدوار تعقيدًا وإشكالية، ويعود ذلك إلى عدم وجود اتفاقٍ كامل وواضح حول حدود المسؤوليات المرتبطة بها، ما معنى أن تكون والدًا مسؤولًا في الحقبة الأولى من القرن العشرين؟ أو تكون زوجًا مسؤولًا، أو مواطنًا مسؤولًا، أو سياسيًّا مسؤولًا، أو إداريًّا عامًّا مسؤولًا؟

المشكلة هي أنه على الرغم من أن موظفي الإدارة العامة يقومون بمسؤوليات وواجبات محددة (تلك التي تشكِّل الدور المهني)، إلا أنهم يعتقدون أحيانا أنهم ملزمون بالتصرف خلافًا لذلك، يحدث ذلك لأن إداري الإدارة العامة وغيره من أفراد المجتمع الحديث يجد نفسه مكلَّفًا بحزمة من الأدوار تتعلق بالأسرة والمجتمع، بالإضافة إلى مجموعة من الالتزامات ذات العلاقة بالمصالح الخاصة، وأول نتيجة لذلك هي نشوء صراع وتنازُع بين هذه الأدوار المتعددة، والقوة المتنافسة التي تشد وتجذب في اتجاهاتٍ متضادة، وتتفاقم آثار صراعات الدور وفقًا لعدد الخيارات المتاحة لإداريِّي الإدارة العامة، وكثيرًا ما تتم صياغة مقاصد التشريع في عباراتٍ عامة، مع تَرْك التفاصيل للمسؤولين في الإدارة العامة، وبالتالي فإن المعايير الأخلاقية وحساسيتها تصبح ذات أهمية، خاصة في ظل ضرورة التصرف بمسؤولية وانضباط لمن بيده حق التصرف.

الإداري المسؤول

الإداري المسؤول هو الذي يكون مسؤولًا بموجب المعايير التي تعرَّضنا لها هنا بصورة مقتضبة (سوف نتناول هذا الموضوع بصورة شاملة في الباب الرابع من هذا الكتاب)، يخضع سلوك الإداريين المسؤولين إلى المساءلة من قِبَل الآخرين ذوي العلاقة، مثل المشرفين والمسؤولين المنتخَبين والمواطنين، مما يعني ضرورة تقديمهم لشرح وتبرير لما يتخذونه من قرارات، ولما تؤول إليه بعض قراراتهم من نتائج سيئة، كما يجب أيضًا أن تكون لديهم المقدرة على التصرف بصورةٍ تتوافق مع قناعاتهم الداخلية كحراسٍ مهنيين للصالح العام، نخلص مما سبق إلى ضرورة وجود كل من المساءلة الموضوعية للسلوك والتطابق الشخصي مع قِيَمك المهنية حتى تصبح مديرًا مسؤولًا، الأخلاقيات هي الوسيلة الأساسية التي يمكن للفرد أن يُرْضِي من خلالها كلا النوعين من المسؤولية، يجب أن يكون المسؤول متمرسًا بما فيه الكفاية ليفكِّر مع الآخرين حول الطرق التي يمكن من خلالها لسلوكهم أن يخدم المصلحة العامة، وأن يكون هناك وضوح كافٍ حول الالتزامات الأخلاقية المهنية التي تحافظ على النزاهة والشعور بتقدير الذات.

ما هو الفرق إذًا بين الإداري الأخلاقي والإداري المسؤول؟ قد يملك الإداري العام الذي تمتَّع بنشأةٍ اجتماعية سليمة القدرةَ على التصرف بما يُملِيه عليه الصالح العام في بعض أو معظم الوقت، وعلى الرغم من ذلك ربما لا يكون قادرًا على تقديم أسباب محدَّدة لسلوكه عند استجوابه أو الطعن فيه، وقد لا يكون قادرًا حتى على تفسير ما أقدم عليه من تصرفاتٍ من خلال وعيه الذاتي، ويُعَدُّ فهم الدوافع، والقدرة على شرح وتبرير التصرفات من أهم المهارات التي يجب أن تتوافر في الإداري المسؤول، يسعى هذا الكتاب إلى تقديم المفاهيم والنظريات، وأساليب الإدارة المسؤولة.

منهج التصميم

يتوقَّف الكثير من المعالجات الخاصة بالأخلاقيات المهنية عند التحليل الفلسفي المفاهيمي والنظري للمشكلة الأخلاقية النموذجية، ينشد البعض من خلال تلك المعالجات الوصول إلى الحل المنشود، أو إلى مجموعة من المعايير الأخلاقية، في حين تقوم أخرى بإيضاح المشكلة، وتقدم تحليلًا لبعض البدائل المختلفة، وتترك القارئ يعتقد ضمنًا أن جميع هذه المعالجات ذات قيمة متساوية، يتم الاعتماد في هذا الكتاب على منهج التصميم باعتباره محور تنظيم العمليات الأخلاقية، ويفترض هذا التوجه أنه لا يوجد حل واحد يُعَدُّ الأفضل للمشاكل الأخلاقية المهمة، ولكن يوجد بدلًا من ذلك العديد من الحلول الممكنة التي يتساوى بعضها في القيمة، في حين يكون البعض الآخر ذا قيمة أقل أو أكثر، تتمثَّل المهمة في تصميم استجابة للمشكلة التي بين أيدينا توفِّر حلًّا فوريًّا على المدى القصير دون إغفال الحلول بعيدة المدى، من خلال النظر إلى الإطار التنظيمي والقانوني والاجتماعي الأوسع، لا يمكن للإداريين الممارسين أن ينغلقوا بشكل حصري في عالم من التأمل الفلسفي، ولكن يجب رَبْط هذه الاعتبارات مع العمل والتنظيم، وكما اقترح كارولين ويتبيك (١٩٩٦م) (Caroline Whitbeck، 1966) «على الناس الذين يجابَهون بمشكلات أخلاقية أن يفعلوا أكثر من مجرد إصدار أحكام، عليهم التعرُّف على ما ينبغي القيام به» (ص ٩)، وبعيدًا عن الافتراض السائد بأن الأخلاقيات لا تتعدَّى البحث عن حل مثالي وعقلاني لمشكلة آنية، فإن ويتبيك يرى أن على الشخص الذي يواجه مشكلة أخلاقية أن يفكِّر كالمصمِّم، وأشار إلى أن «تصميم المشاكل» هو «المشكل الخاص بصناعة أو «إصلاح» الأشياء والإجراءات الخاصة بإشباع الرغبات والحاجات» (ص ١٠)، ودائمًا ما تعتري العقبات كلًّا من العمليات المرتبطة بـ «صناعة» و"إصلاح» العقبات التي تتعلَّق بالوقت، أو المال، أو القدرة على الإقناع، والقوة على امتصاص العقبات، بالنسبة لمسؤولي الإدارة العامة فإن تصميم حلول عملية ومقبولة لمعالجة مأزق أخلاقي تتم دائمًا في إطار المنظمات

التي عادة ما تدعم بعض أنواع السلوك، وترفض أنواعًا أخرى، ولا يمكن لأي حلٍ عملي لمشكلة أخلاقية أن يتجاهل الإطار التنظيمي.

وبعد أن أوضحنا وجهة نظر ويتبيك فإن المنهج الذي تم تطويره واستخدامه من خلال هذا الكتاب يعتمد على الحقائق المرتبطة بالحالة المعينة، بما في ذلك إطارها وسياقها الاجتماعي والتنظيمي، والمعوقات المرتبطة بها، والفرص والآثار المترتبة على جميع المعنيين، ومن بعد ذلك يتم الشروع في تصميم الحلول المقترحة، والتي قد تتضمن تغييرًا في الهيكل التنظيمي والثقافة واللوائح والسياسات والإجراءات، من المفترض أن هناك العديد من الخطط البديلة التي يمكن تصوُّرها وأَخْذُها في الاعتبار قبل اختيار الحل، والذي ليس بالضرورة أن يكون حلًّا مثاليًّا، ولكنه الأفضل من بين مجموعة واسعة من الاحتمالات والخيارات بعضها ربما بنفس الدرجة من القبول، يفترض منهج التصميم الذي نحن بصدده أن من الممكن دائمًا تطوير وتحسين الحلول متى ما استخدمنا الخيال الأخلاقي والإبداع، وعلى المرء أن يستخدم هذه الملكات والمهارات للتغلُّب على العقبات والمآزق الأخلاقية، ليس لدى إداريِّي الإدارة العامة متَّسع من الوقت لممارسة قدراتهم الابتكارية؛ إذ إنهم مطالَبون دائمًا بالتركيز على الأعمال التي ينبغي عليهم إنجازها على المدى القصير، وفي ذات الوقت التخطيط للمدى البعيد.

وهكذا كلَّما تقدَّمنا في هذا الفصل فإن معنى المسؤولية في الأدوار المناطة بإداريِّي الإدارة العامة سوف يتطوَّر من خلال أخذ القارئ للتعرُّف على الاعتبارات الخاصة بالعناصر اللازمة لتصميم ما يجب فعله لمواجهة الشكوك الأخلاقية والتحديات، وفيما يلي بعض الدروس التي ابتكرها ويتبيك للمساعدة في تصميم حلول للمشاكل الأخلاقية.

- علينا عند الشروع في التصميم الأخذُ في الاعتبار العوامل المؤثرة في أي مشكلة أخلاقية، على سبيل المثال، يجب علينا البعد عن الاعتقاد أن ما يبدو أمامنا من مظاهر صحيح دائمًا، فالسلوك الذي يبدو لنا غير أخلاقي قد لا يكون كذلك عند استجلائنا للأمر، وفهمنا له من جميع جوانبه، كما أن السلوك الإنساني لا يمكن التنبؤ به دائمًا، قد يتخذ الفرد قرارًا ما حول سير العمل، ثم يكتشف لاحقًا أن الفاعلين الأساسيين قد استجابوا بصورةٍ تختلف تمامًا عما كان متوقَّعًا، ففي الوقت الذي تظهر فيه إجراءات معالجة مشكلة ما إلى العيان فإن طبيعة المشكلة قد تصبح مختلفة، كما أن بعض القضايا الأخرى والصراعات التي تبدو غير معروفة هنا قد نكتشف لاحقًا أنها جزء من المشكلة.
- يُعَدُّ إيجاد حلول بديلة لمشكلة أخلاقية أمرًا منفصلًا من تحديد المشكلة، وربما يستدعي جمع معلومات إضافية، ومن أجل الحد من الشكوك فإنه غالبًا ما يكون ضروريًّا معرفة المزيد حول الضالعين في المشكلة، ومتى نشأت، والشخصيات الرئيسة الفاعلة في هذه المشكلة والآثار المترتبة على مختلف

الخيارات التي يمكن اتخاذها على المنظمة وجميع من بداخلها، وكيف يمكن للفاعلين الرئيسين خارج المنظمة أن يستجيبوا للفعل المقترح.

- نعمل دائمًا تحت ضغط الوقت، ولذا فمن الصعب أن يجد إداريو الإدارة العامة متسعًا من الوقت للتأمل في المشاكل الأخلاقية، ودراسة كافة الحلول المتاحة بصورةٍ متأنية؛ إذ لا بد من اتخاذ القرار وإنجاز المهام وفقًا لجداول زمنية ضاغطة، وفي كثير من الأحيان فإن ذلك يعني متابعة العديد من الخيارات والبدائل في وقتٍ واحد، أو إعداد خطة طوارئ مع شجرة قرار تشير إلى ما يجب فعله في حال أن أشياء عديدة لم تحدث حسبما كان مقررًا في البداية، إن عدم اتخاذ هذا المنهج قد يعني ضياع الفرصة للتدخل وإصلاح سوء السلوك، كما أن تأجيل القرار والفعل قد يؤدي إلى فرض الأمر الواقع، وقد يُحْدِث ضررًا لا رجعة فيه.
- تتسم المشاكل الأخلاقية بالديناميكية، فهي قد تتغير عندما نبدأ في معالجتها وإيجاد حلول لها، فما نبدأ في التعامل معه كمشكلةٍ أخلاقية قد يصبح لاحقًا مشكلةٍ قانونية أيضًا، أو قد نشرع في إيجاد حلول لمشكلة أخلاقية من خلال خطة عمل محددة، ثم يتدخل شخص آخر ويقوم بحل المشكلة بطريقة مختلفة، وينتج عن ذلك مشكلة جديدة كليًّا.
- لا تعدو هذه الدروس أكثر من كونها ملخصًا عند هذه النقطة، ولكن يجب على القراء الحرص على تذكُّرها مع تقدُّمهم في الكتاب من فصلٍ لآخر (سوف نقدم من خلال الفصل التاسع منهج التصميم بصورة مختصرة مع تطبيقه على حالة دراسية).

نظرة عامة على المحتويات

تتمثل المهمة الأولى والأساسية لهذا الكتاب في إلقاء الضوء على عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية، يبدأ الفصل الثاني بتقديم بعض المفاهيم الأساسية لفهم مستوى المداولات التي تهدف إلى معالجة المشكلات الأخلاقية، ثم نتبع ذلك بتقديم نموذج لتحليل هذه المشكلات وإيجاد حلول لها، أما النموذج فيشتمل على جوانب خطية وأخرى غير خطية، وعلى سلسلة من الخطوات التي تتطلَّب البحث عن دمج عدة عناصر أساسية، بما في ذلك أحكام ومبادئ سلوكية وأخلاقية، والصورة الذاتية، وقواعد المجتمع السياسي، كما أنه يجمع بين المنطق والعواطف والمعتقدات، لا يُعَدُّ النموذج المقدَّم هنا عقلانيًّا يقتصر تركيزه على المبادئ فقط، ولكنه يشتمل أيضًا على الأبعاد الفعَّالة لاتخاذ القرار الأخلاقي والسلوك نظرًا لأهميتها، كما لا يعتبر المنطق الذي يعتمده النموذج خطيًّا قياسيًّا وحسابيًّا، ولكنه شيء أشبه بالمنطق الجمالي أو المنطق البلاغي، يبدو أن بعض القراء قد افتقدوا هذا التوجه الأساسي في الطبعات السابقة من هذا الكتاب (بروس ١٩٩٢، كوبر ١٩٩٢ أ، كوبر

١٩٩٦، هارمون ١٩٩٥)، ونختتم هذا الفصل بملخصٍ لمنهج التصميم الذي يجري تطويره خلال الفصول المتبقية.

يقدم الفصل الثالث الإطار الاجتماعي الذي يجب على إداري الإدارة العامة العمل من خلاله، كما يناقش مشكلة تحديد دور الإداري في مجتمعٍ حديث يتميز بالتنوُّع والنسبية، ودون توجيه من تقليد متماسك فإن دور الإداري في المجتمع الحديث هو واحد فقط ضمن مجموعة متعددة من الالتزامات والمصالح التي يجب أن تدار وسط مجموعة من الأدوار الأخرى المتنافسة، واحدة من الإفرازات الكبيرة لهذا السياق الاجتماعي هي الطبيعة السياسية التي لا مَفَرَّ منها في الإدارة العامة المعاصرة.

يتناول الفصل الرابع الطبيعة المزدوجة للمسؤولية الإدارية في المجتمع الحديث، يتحمل الإداريون كلًّا من المسؤولية الموضوعية (التي من خلالها يخضع الإداري للمساءلة من قِبَل المشرفين والرأي العام والجهاز التشريعي)، كما يخضع الإداريون أيضًا للمسؤولية الذاتية (التي يستشعر الفرد من خلالها المسؤولية الملقاة على عاتقه)، يبدو أن الصراع بين هذين النوعين من المسؤولية هو الشكل الأكثر شيوعًا من حيث الإسهام في بروز المعضلات الأخلاقية.

يتناول الفصل الخامس مسألة الصراع بين المسؤوليتين الذاتية والموضوعية بمزيدٍ من التفصيل، حيث يتم من خلال هذا الفصل تسليط الأضواء على صراع السلطات والصلاحيات، والأدوار، لا يقتصر الأمر على إيجاد شكل مختلف وواضح من التحليل لحل هذه الأشكال الثلاثة من صراع المسؤوليات، وبدلًا من ذلك فإن فهمنا لمختلف الطرق التي خبرنا من خلالها هذا الصراع هو الذي يُعيننا على إيضاح العناصر الرئيسة، والعلاقات التي يجب علينا دراستها والتعامل معها إذا كنا نسعى إلى إيجاد حلول.

يسعترض الفصل السادس منهجين عامَّين للمحافظة على سلوكٍ مسؤول في الإدارة العامة من المنظور الإداري – الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية، تشتمل الرقابة الخارجية على ما يُفْرَض على الفرد من ضوابط بواسطة أدوات خارجية، مثل مدونات القواعد السلوكية والتشريعات الأخلاقية، بينما تحتوي أدوات الرقابة الداخلية على مجموعة القيم والمعايير الداخلية التي يستوعبها موظفو القطاع العام من خلال عملية التنشئة الاجتماعية الشخصية والمهنية.

وسوف نواصل من خلال الفصل السابع المنظور الإداري الذي بدأناه في الفصل السادس، مع التركيز على أهمية التطابق بين مختلف الضوابط الداخلية والخارجية، سوف نقدم مثالين لإيضاح ما يحدث في غياب مثل هذا التطابق، وسوف نتطرَّق إلى أربعة من مكونات السلوك المسؤول، وهي: الصفات الشخصية، والبنية التنظيمية، وثقافة المنظمة، والتوقعات المجتمعية.

ينتقل اهتمامنا من خلال الفصل الثامن إلى تسليط الضوء على دور الفرد الذي يحاول أن يتصرف أخلاقيًّا في وجه إدارة فاسدة وعاجزة عن القيام بدورها في حماية المصلحة العامة، وتكمن المشكلة هنا في الصراع بين الولاء للرؤساء في العمل من جهة، والمصلحة العامة من جهةٍ أخرى، ومن المعلوم أن أسلوب قرع جرس الإنذار يُعَدُّ واحدًا من الأساليب المعترَف بها في التعامل مع مثل هذا النوع من الصراع، وسوف نتعرَّض إلى مصادر الضغوط التي تمارسها المنظمات على موظفيها، وسوف نناقش الحلول التنظيمية، ونؤكد على الأهمية القصوى للمسؤولية الفردية، وسوف نختتم هذا الفصل بتناول العناصر المطلوبة لتحقيق الاستقلالية الأخلاقية للأفراد.

من المهم أن نلاحظ في البداية أن الاستقلالية الأخلاقية ليست بمثابة الأخلاقية الفردية، ولكن يجب أن ينظر إليها في سياق الفصول السابقة والنموذج الختامي، تعتبر الاستقلالية الأخلاقية الفردية لموظفي الإدارة العامة ضرورية إلى حدٍ ما لضمان ممارسة الضمير في مقاومة السلطة الفاسدة، حيث يحدث ذلك دائمًا ضمن السياق التنظيمي والمؤسسي والاجتماعي، لا يقتصر الغرض من العمل الوظيفي لمسؤول الإدارة العامة على مجرد تحقيق الذات، ولكن يتجاوز ذلك لخدمة المواطنين من خلال تعزيز الصالح العام، يُعَدُّ الإداري العام مؤتمنًا على حقوق المواطنين ومصالحهم العامة، وبالتالي فمن المفترض هنا أن يحرص النساء والرجال الذين ينضمُّون إلى سلك الخدمة العامة على الوفاء والشرف، والالتزام بإنجاز ما يلقى على عاتقهم من مسؤوليات.

سوف أعود في الباب التاسع إلى تناول منهج التصميم، وعلاقته بالمشاكل الأخلاقية الهامة بمزيدٍ من التفصيل، مع التركيز على النواحي التي تتلاءم مع دور إداريِّي الإدارة العامة، واستخدام الحالات الدراسية كأمثلة على كيفية تطبيق المنهج، وسوف أختتم الباب بتطبيق منهج التصميم على حالةٍ دراسية واقعية تتعلق بإبرام عقود لتزويد القطاعات الحكومية بالخدمات.

أما الباب العاشر والأخير فسوف نقدِّم من خلاله تلخيصًا للآراء والحجج والأفكار التي وردت بالفصول السابقة، ثم نقدِّم نموذجًا للإدارة المسؤولة يجمع بين عناصر ومكوِّنات السلوك المسؤول التي أوردناها بالباب السابع، ومكوِّنات الاستقلالية الأخلاقية الفردية التي وردت بالباب الثامن، تمت إضافة مادة توضيحية لهذا الباب لتوضيح الآثار العملية للنموذج.

تستند الحالات الدراسية التي وردت في الكتاب على أحداث حقيقية، وقد اكتفينا بتعديلها بصورةٍ طفيفة لحماية خصوصية مَن زَوَّدَنَا بها، وقد قمنا في أحيانٍ قليلة بتركيب عدة حالات حقيقية تهدف في المقام الأول كرسوم توضيحية، وبالإضافة إلى ذلك فإنها تعمل على تحفيز تفكير القارئ حول المشاكل الأخلاقية التي ترسمها، لكلا هذين السببين فقد بقيت الحالات دون حل، حيث من

شأن الإشارة إلى النتائج أن تقلّل من تجربة المعضلة التي استدعيناها، بالإضافة إلى أن ذلك قد يصيب القارئ بدائرة كهربائية قصيرة، مما يؤدي إلى قطع حبل أفكاره، ولذات السبب فقد جاء سرد الحالات الدراسية أطول قليلًا وأكثر تفصيلًا مما هو معتاد، مرة أخرى فإن الهدف النهائي لهذا الكتاب «الإداري المسؤول» هو إلقاء الضوء على وضع إداريِّي الإدارة العامة، وتعزيز الخيال حول هذا الموضوع، لا يهدف هذا الكتاب بأي حال من الأحوال لفرض مجموعة معينة من القيم العامة، هذا لا يعني أن جميع البدائل ذات قيمة متساوية، بل يعني أن التركيز في هذا الكتاب ليس على وصف ما يمكن القيام به من إجراءات وقرارات عملية.

الخلاصة

يعتمد هذا الكتاب على الأسلوب الوصفي والتحليلي إلى حد كبير، أما الجانب التوجيهي فيُعَدُّ ثانويًّا، ولا يتعدى جوانب محدَّدة، يقدِّم الكتاب وصفًا لمنهج التصميم لأخلاقيات الإدارة العامة، والذي يتضمَّن أساليب يستخدمها إداريو الإدارة العامة في تحليل المعضلات الأخلاقية التي تواجههم، بالإضافة إلى مزيج من المكونات والعناصر التنظيمية والإدارية التي ترمي إلى تعزيز الإدارة المسؤولة.

لا أهدف من خلال هذا الكتاب إلى تطوير أخلاقيات المهنة لإداريِّي الإدارة العامة، وهو أمر حيوي وهام خَصَّصْتُ للتعامل معه كتابًا آخر من كتبي بعنوان «أخلاقيات المواطنة للإدارة العامة، ١٩٩١»، لقد عملت من خلال ذلك الكتاب على تطوير الحجة القائلة بأن الأخلاق المعيارية للإدارة العامة هي التي يمكن العثور عليها في التقاليد الأخلاقية للمواطنة كما تطوَّرت طوال تاريخ الولايات المتحدة، يستند هذا التقليد في جوهره على فكرة الصالح العام، وأهمية المشاركة الديمقراطية للمواطنين والسيادة المطلقة للشعب، يستمد الإداري العام معاييره الأخلاقية من تقاليد المواطنة في مجتمع ديمقراطي، يُعَدُّ الإداري العام مؤتمَنًا على حقوق المواطنين ومصالحهم العامة، لأغراض هذا الكتاب سوف نفترض بعض أخلاقيات الخدمة العامة.

الفصل الثاني

فهم عملية اتخاذ القرار الأخلاقي
UNDERSTANDING ETHICAL DECISION MAKING

تُصوِّر رواية جيمس أ. ميتشنر (James a. Michener) التي تحمل عنوان شيسابيك (Chesapeake) (١٩٧٨م) تاريخ عائلتين استوطنتا قرب بعضهما على سواحل خليج شيسابيك أثناء الحقبة الاستعمارية الأمريكية، اتجهت عائلة باكسمور إلى تبنِّي قيم مختلفة تمامًا عن عائلة ستيد، وبالرغم من عقائدهم المختلفة ونزعاتهم المتعددة إلا أن العائلتين قد نجحتَا في العيش كجيران مع نوع من الاحترام، والرغبة في حل الخلافات.

تتضمن الصفحات الأخيرة من الرواية مشهدًا لكبار العائلتين في منتصف السبعينات، وهما بيوسي باكسمور وأوين ستيد، يجلس الرجلان على شُرفة منزل باكسمور، وينظران إلى خليج شيسابيك يتأملان في أحداث فضيحة ووترجيت، كان باكسمور أحد كبار المسؤولين المعيَّنين في إدارة البيت الأبيض في إدارة نيكسون، وكان ستيد أحد مديري شركات النفط الذين جمعوا التبرعات سرًّا وبطريقة غير مشروعة للجنة إعادة انتخاب الرئيس، لقد تحطَّمت الحياة المهنية للرجلين بسبب الفضائح، وعاد كل منهما إلى مسقط رأسه للتقاعد والتأمل، وقد دار خلال محادثتهما هذا الحوار البليغ والزاخر بالمعنى:

ستيد: كيف تفسِّر الفساد، أو ما يقارب الخيانة العظمى؟

باكسمور: ينزلق الرجال بدون أخلاق من موقع إلى آخر، ولا يستوعبون أبدًا الخط الانحداري الذي يهوون فيه.

ستيد: ألم يكن في استطاعة نيكسون وقف ذلك؟

باكسمور: ودرو ويلسون كان يستطيع ذلك، أو تيدي روزفلت، هل تعرف لماذا؟ لأنهما راكمَا خلال سنوات التعلُّم نظرية في الحكم أو نظرية في الديمقراطية، إذا طاب لك تسميتها هكذا، وكان في إمكانهما كشف العطب في اللحظة التي بدأ فيها.

ستيد: ولماذا لم يفعل الكاليفورنيون ذلك؟

باكسمور: لسبب بسيط، كان لديهم عجز في التعليم، فقد ذهبوا إلى مدارس براقة؛ إذ درسوا الإجراءات وليس المبادئ، إنني أشك في أن أحدهم قد تأمَّل في مشكلة أخلاقية حقيقية بطريقة تجريدية حيث تتشكَّل الشخصية.

يتضمن هذا الحوار القصير (ص١٠٤٩) الافتراض الأساس لهذا الكتاب: تتطلب الإدارة العامة الأخلاقية منظورًا نظريًّا لدور الإداري العام، بالإضافة إلى ذلك يجب تطوير هذا المنظور النظري بواسطة الإداريين الممارسين عبر خليط من الخبرة والتأمل والدراسة، إما خلال دورة منظمة، أو في استقصاء ينطلق من حوافز ذاتية.

إن نظريات الآخرين، بما في ذلك الباحثون في مختلف العلوم والفترات التاريخية، تُعَدُّ مكونات أساسية في الأخلاق المهنية، ولكن الافتراض الأساس لهذا الكتاب هو أن معرفة أفكار الآخرين تمثِّل البداية فقط، ويجب على الإداريين، أيضًا، أن يطوِّروا مهارة التفكير حول المشكلات الأخلاقية لتحقيق غاية إيجاد أخلاق مهنية خاصة بهم، وبدون تنمية هذه القدرة على التنظير والتصميم المستمد من الخبرة لا يستطيع الإداري العام تجاوُز حدود بعض الأحداث المعينة للوصول إلى فهمها وتقويمها، فبدون الإضافة الناتجة عن تزاوُج الفكر التجريدي مع التجربة العملية من المستحيل أن نعرف إلى أين نسير، فذلك أن الخيارات تقل وتتوقف الحرية عن النمو كليًّا بسبب النتائج غير المرئية لأعمالنا.

يقدم هذا الفصل سلسلة من الخطوات التي يمكنك استخدامها في التفكير حول الموضوعات الأخلاقية التي تواجهك، والهدف ليس فقط تطوير مهارات لحل مواقف معينة، بل يتمثَّل أيضًا في مساعدتك على تنمية عادة استخدام مثل هذه الأحداث كفرص لتطوير «نظرية» عملية للممارسة الأخلاقية وتحسينها، لقد تم في هذا الكتاب تقديم حالات (مبنية على مواقف فعلية مع تعديلات جزئية لحماية الأشخاص أصحاب العلاقة) لبيان معالجة مشكلات إدارية ملموسة، وقد تركناها بدون حل لحفزك على التفكير.

المشكلات الأخلاقية

تم توظيفك مؤخرًا كمدير إدارة الحدائق والترويح في البلدية، وبعد مدة قصيرة من تولي المنصب اكتشفت أن كاتب الحسابات يُزوِّر في مسيَّرات الرواتب عن طريق الإبقاء على أسماء الموظفين الذين صُرفوا من الخدمة، وحينما يصرف الكاتب الرواتب في البلدية يسحب هذه الشيكات ويصرفها نقدًا ويحتفظ بالمبلغ.

لن يواجه معظم الإداريين صعوبات من حيث إن هذا الكاتب يمارس عملًا غير أخلاقي، وأنه يخرق القانون، وقد تم تحديد العقوبات الأخلاقية والقانونية ضد السرقة، وهي تجد قبولًا عامًّا، أنت تدرك فورًا أن هذا التصرف غير مقبول، ويجب إيقافه، إلا أنه من المرجَّح أن تتوقف للتفكير بروية حول أفضل طريقة للحل، ربما تشعر أن مسؤوليتك تجاه صورة المنظمة تفرض عليك فصل هذا الكاتب بهدوء، وبمشاركة أقل عدد من الآخرين، وربما تقودك مسؤولياتك للمحافظة على الأمانة العامة أن تدرس توجيه الاتهامات الرسمية إلى هذا الموظف، إن القضية الأخلاقية قد تكون في بعض الحالات -مثل هذه الحالة- واضحة جدًّا، إلا أن متطلبات المسؤولية الإدارية لحلها تكون أقل وضوحًا من ذلك بكثير، وفي معظم الحالات يكون الموضوع الأخلاقي وآثاره على المسؤولية الإدارية معقدًا وغامضًا.

لنُلْقِي نظرة على حالة أخرى، أنت مدير وحدة في وكالة رقابة فيدرالية مسؤولة عن مراقبة استخدام الكيماويات التجارية الضارَّة، تتولى ليندا -وهي مديرة مشروع تعمل تحت إشرافك- مسؤولية دراسة مبيد حشرات متعددة الاستخدامات، ويستخدم في الزراعة بواسطة مزارعي الحبوب والحدائق الكبيرة ومزارعي القطن، ويستخدم في رش الحيوانات التي تُستخدم لحومها من قِبَل الإنسان، لقد تم تكليف ليندا بمسؤولية تحديد ما إذا كان يجب سحب هذه المادة من الأسواق أم لا.

التقت ليندا في إحدى المناسبات الاجتماعية برجل يدعى جورد، وعلمت مؤخرًا أنه ممثل الشركة المنتجة للمبيد الحشري في واشنطن، وقد اتفق الاثنان فيما بعد على الزواج، لقد لاحظت ليندا أن أدوارهما الوظيفية تخلق نوعًا من تعارض المصالح بالنسبة لها، وقرَّرت أن تطلعك على الأمر؛ إذ قالت إنها تنوي الزواج من جورج، وأنها تعدُّ نفسها ناضجة إلى الدرجة التي تسمح لها بالفصل التام بين حياتها الخاصة وحياتها المهنية، كما أكدت لك أن مشاعرها نحو جورج لن تؤثِّر على حكمها في الموضوع بأي طريقة ما، علمًا بأنها لم تناقش هذا الموضوع مع جورج على الإطلاق.

يُعدُّ الموقف الأخلاقي في هذه الحالة أقل وضوحًا، هل فعلت ليندا ما يمكن عَدُّه خرقًا للأخلاقيات المهنية؟ ربما يكون من الصعب عليها المحافظة على الموضوعية في أداء واجباتها بسبب علاقتها مع جورج، وربما لا يكون ذلك صحيحًا، فإن الناس يختلفون في قدراتهم على معالجة هذا النوع من التوترات، ثم ما هي مسؤوليتك؟ هل الأكثر أهمية تفادي مجرد ظهور سلوك غير أخلاقي داخل منظمتك، أو مساندة حق موظفيك في التمتع بحق الحرية في حياتهم الشخصية؟ هل يجب الثقة في ليندا إلى أن يكشف سلوكُها غير ذلك؟ ما البدائل المتوافرة لك؟!

لنلقي نظرة على موقف آخر، من الممكن في بعض الحالات أن توجد بكتيريا التربة في المياه الجوفية بالمناخات الدافئة، ومن النادر أن تسبب المرض للإنسان، ولكن حينما يحدث ذلك يكون الالتهاب شديدًا؛ إذ تدخل البكتيريا الجسم عبر جرح مفتوح، وتسبِّب التهابات تؤدي إلى نسبة وفاة تصل إلى (٧٥٪).

أنت مدير إدارة مرفق عام ينتج الكهرباء بالتوربينات التي تدفعها المياه الجارية، وقد حفرت الإدارة بحيرة لهذا الغرض، وقد تُركت البحيرة مفتوحة لأغراض التنزُّه، أصيب مؤخرًا رجل بجروح في حادث قوارب، مما أدَّى إلى تمزُّق شديد في ساقيه، وأصيب بالغرغرينا، وتم بتر ساقيه حيث توفي بعدها.

اشتبه في إدارتك بأن الرجل ربما أصيب بالالتهاب البكتيري، وقرَّر إجراء تجارب على مياه البحيرة، ورفع تقريرًا يؤكد وجود البكتيريا في البحيرة، إذ قرر أنها السبب في وفاة الرجل على الرغم من أنه لا يمكن تأكيد ذلك إلا بإجراء تشريح للجثة، هل ارتكبت الإدارة عملًا غير أخلاقي بسبب عدم مراقبتها نوعية المياه بدقة أكثر؟ هل يترتب عليها التزام أخلاقي بإبلاغ سلطات الصحة العامة؟ وعائلة الضحية؟ والجمهور؟ ما مسؤوليتك نحو المنظمة في مواجهة غضب عام وقضايا أمام المحاكم؟ ما مسؤوليتك تجاه الأشخاص الذين استخدموا البحيرة للترفيه، أو الذين يمكن أن يستخدموها في المستقبل؟

إنك هنا لا تواجه أعمال فرد واحد ربما تكون أخلاقية أو غير أخلاقية، فالأمر يتعلق بسياسة المنظمة، كيف تحدِّد المنظمة التزاماتها نحو المجتمع؟ هل يوجد دَيْن في عنقها لعائلة الرجل المتوفَّى وللآخرين الذين ربما يستخدمون البحيرة؟ هل يجب أن تحاول فقط القضاء على البكتيريا في البحيرة وتركها مفتوحة للاستخدام؟

الأخلاق كعملية إيجابية

وكما أظهرت الحالات الثلاث فإن الموضوعات الأخلاقية تواجه الإداري في عدة أشكال، وجميعها- تقريبًا- تثير أسئلة صعبة تتعلق بالمسؤولية الإدارية، إن الإجابات التي نقدمها عن هذه الأسئلة تصل إلى مستوى الأخلاق الإدارية الواقعية، والفرضية الأساسية لهذا الكتاب تتمثَّل في أنه عبر هذه الطريقة التي يتم من خلالها تعريف المسؤولية المهنية في مواقف إدارية محددة وملموسة يمكن تطوير أخلاقيات عمليات الإدارة، إن كل إداري يملك مثل هذه الأخلاق عن طريق إصداره قرارات حول موضوعات أخلاقية، حتى لو كان القرار تجاهل المشكلة، فالقرار باتخاذ إجراء ما هو في الواقع قرار حول المسؤولية الشخصية.

تُمَثِّل هذه الأخلاقيات العملية التي تم صنعها في إطار العملية الحقيقية لصنع القرار مصدر اهتمامنا الرئيس هنا، لقد تبنَّى العديد من الجمعيات المهنية وشركات الأعمال والمنظمات الحكومية قواعد أخلاقية، وهي ترقى إلى مستوى البيانات الرسمية حول السلوك الملائم الذي يعكس مبادئ نبيلة، ولكنها تجريدية في معظم الحالات، إن مثل هذه القواعد الرسمية تؤدي وظيفة نافعة، إلا أنها تصبح غير فاعلة كطريقة لتحقيق السلوك المطلوب إذا لم تساندها أساليب أخرى تتعلَّق باتخاذ القرار اليومي، ليس لمثل هذه القواعد أدنى تأثير على الأخلاقيات التشغيلية للمهنيين الذين أعدت من أجلهم، فهي لا تصل أبدًا إلى المدى الذي يتعلق بالتطوير الأخلاقي الداخلي حيث تتشكل الشخصية وتتطوَّر معايير السلوك القويم والنزيه، تؤدي مثل مدونات قواعد السلوك هذه وظيفة ضرورية تتمثَّل في توضيح الحد الأدنى لمعايير السلوك، وهي تحاكي في ذلك الدور الذي يضطلع به القانون بالنسبة للمجتمع الأوسع، ولكنها تظل ضوابط مفروضة من الخارج.

ووفقًا لما تم نقاشه في الفصل السابق فإن جوهر هذا الكتاب هو الأخلاق كعملية إيجابية– أي إنها عملية تحدث كلما فرضت علينا الظروف أن نواجه نزاعًا أو توترًا أو مخاطرة أو عدم تأكُّد، وحيث إن الإداريين يحدِّدون إطار ومحتوى مسؤولياتهم في حل معضلات أخلاقية معينة، كبيرة كانت أو صغيرة؛ فإنهم يخلقون لأنفسهم «هوية أخلاقية»، ويتم عمل ذلك في معظم الحالات بدون تفكير منظَّم ومقصود ومتماسك، إلا أن ذلك لا يشكِّل القاعدة؛ إذ يمكن اكتساب المهارات وتنميتها لمعالجة الموضوعات الأخلاقية إذا أدركنا أهمية عمل ذلك، وكخطوة مبدئية يجب أن يكون لدينا بنية لِفَهْم الأخلاق في إطار حركي وليس في إطار ساكن، يوضح الإطار التالي لاتخاذ القرارات الأخلاقية بهذه العملية الديناميكية.

مستويات التفكير الأخلاقي

وضع دايفيد أيكين David Aiken (١٩٦٢م) إطارًا لتوضيح الطبيعة غير الصلبة للجدل الأخلاقي، وذلك بأننا نستطيع أن نتكيَّف لفهم عملية ترتيب أولوياتنا، واتخاذ قرارات حول المعضلات الأخلاقية، لقد افترض أيكين أن الأخلاق بصفة عامة تتعلق بمفاهيم مثل *طيب*، *وصحيح*، *وواجب*، ولكن في مجال الحياة اليومية للفرد فإن المعاني العملية لهذه المفاهيم التجريدية تدفعنا إلى التعامل معها على مستويات مختلفة من الاهتمام والتفكير المنظم، ونعبر في معظم الحالات عن عواطف حول ما هو «طيب» وما «ينبغي» على شخص ما عمله، وفي حالات أخرى، مع أنها قليلة، نواجه أسئلة أخلاقية تجبرنا على التفكير بشدة حول نظرتنا الأساسية للعالم، وحتى حول معنى الحياة نفسها.

ومن هذا المنظور من الممكن تعريف أربعة مستويات متميزة للتعامل مع الاهتمامات الأخلاقية.

المستوى التعبيري: نجد أنفسنا عدة مرات في اليوم نعبِّر عن مشاعرنا حول شيء ما، فحينما علمت بالأعمال الخاطئة التي يرتكبها كاتب الحسابات في الإدارة، أو علاقة ليندا مع جورج، أو بوجود البكتيريا في مياه البحيرة، ربما كان رد فعلك الأول على هذا المستوى: «هذا الكاتب الغبي كان يجب أن يكون أفضل من ذلك!»، «ليندا، هذه العلاقة تقلقني جدًّا»، «ماذا فعلت لأستحق الوقوع في هذا الارتباط بين زوجتي ومنظمتي؟»، «من المؤكَّد أن لدينا مجموعة من غير المؤهلين يديرون البحيرة!»، ربما تكون هذه التعبيرات التلقائية العاطفية الصادرة بدون تفكير أكثر أنواع الأحكام القيمية شيوعًا، كما أن هذه التعبيرات لا تتطلب ردًّا، ولا تحاول إقناع الآخرين، وهي لا تقدِّم الدليل أو الوصف التفصيلي للحالة، ولكن اعتمادًا على مَن تفوَّه بها وبأي مستوى من الحدة عبَّر عنها، ربما تتبعها معالجة أكثر عقلانية وتنظيمًا للمشكلة.

مستوى القواعد الأخلاقية: يُعَدُّ مستوى القواعد الأخلاقية المستوى الأول الذي تثار عنده الأسئلة الجادة، وتُقدَّم فيه الإجابات الجادة أيضًا، نحن نخاطب السلوك الصحيح، ونبدأ في تقويم البدائل والنتائج، كما ندرس طرق الحل ونتائجها المتوقَّعة في ضوء أحكام وقواعد سلوك وأمثال محدَّدة نعدُّها دلائل أخلاقية:

- "كن لاعبًا جيدًا في الفريق".
- "الولاء للعملاء يأتي أولًا".
- "إذا لم تكن جزءًا من الحل فأنت جزء من المشكلة".
- "الأمانة هي أفضل سياسة".
- "سوف تنتصر الحقيقة".
- "بلادي، مخطئة أو على حق".
- "لا تدخل معركة لا تستطيع أن تكسبها".
- "احترس من الأول".
- "يجب أن نثق في الشعب".
- "حب جارك كما تحب نفسك".
- "افعل مع الآخرين ما تحب أن يفعلوه معك".
- "لا تنشر الغسيل القذر في الخارج".

- "من السهل أن نطلب العفو بدلًا من أن نطلب الإذن".
- "من الأفضل أَخْذ الحيطة والحذر بدلًا من الندم لاحقًا".
- "ما لم يتم كسره لا يتم إصلاحه".

تدور بعض الأحكام الأخلاقية البرَّاقة حول أدوار محددة، وتعكس القانون الأخلاقي غير الرسمي لهذه الأدوار والثقافة التنظيمية التي تُطبَّق في داخلها، على سبيل المثال، هنا بعض هذه الأحكام من مجال تطبيق القانون:

- "من الأفضل أن يحاول ١٢ شخصًا إنجاز العمل بدلًا من قيام ستة أشخاص بذلك".
- "لا تستطيع عمل الأومليت بدون كسر بعض البيض".
- "ما يدور حولنا سوف يصل إلينا".
- "لا تسبِّب الحرج للمكتب".
- "لا تَشِي بزميلك".

هذه أمثلة للقواعد والأحكام الأخلاقية التي نستحوذ عليها من خلال عملية الاحتكاك مع عائلاتنا، وانتماءاتنا الدينية، وتعليمنا، وخبراتنا المهنية، وهي توفِّر القواعد الرئيسة لتقويم الموقف وتحديد ما يجب عمله.

على سبيل المثال فإنه يجب عليك عندما تتأمل في مشكلة ليندا وجورج أن تفكِّر بعد رد الفعل المبدئي في كيفية التعامل مع هذا الموقف الحساس جدًّا، قد تخطر ببالك فورًا بدائل متعددة، مثل:

- اطلب من ليندا أن تتوقف عن رؤية جورج.
- انقلها إلى مهمة أخرى.
- ناقِش الموضوع مع رئيسك.
- أَوْلِها ثقتك لإنجاز العمل بدون أن تتأثر بالعلاقة.
- ثم تدرس النتائج المحتملة:
- ربما تستقبل ليندا.
- ربما يتأخَّر العمل في فحص المادة الكيميائية.
- ربما تنشر أجهزة الإعلام الموضوع.

يمكن الوصول إلى قرار متحيِّز حول المادة الكيميائية قد تكون له نتائج خطيرة على الجمهور.

ربما يُوجَّه إليك اللوم بالسلوك غير المسؤول إذا اكتشف رئيسك هذا الموضوع دون أن تُطلِعه عليه.

خلال تقويمك للبدائل ونتائجها المحتملة قد يخطر على ذهنك العديد من القواعد الأخلاقية كمراجع للتوصل إلى قرار:

- "يجب أن تكون عادلًا مع المرءوسين الذين يعملون تحت إشرافك»، هل سوف أعالِج هذه المسألة بطريقة مختلفة إذا كانت تتعلَّق بأحد الرجال المرءوسين؟
- "ابعد عن الشر»، هل تتأثَّر مصداقية المنظمة إذا علمت أجهزة الإعلام بالأمر حتى لو تصرَّفت ليندا بطريقة مهنية موضوعية؟
- "الأمانة هي السياسة الأفضل»، إذا اتخذت إجراءً عَدّته ليندا عقابًا أو عدم ثقة فيها، هل أحبط بذلك الاتصال الأمين مع المرءوسين؟ هل يجب أن أبلغ رئيسي، أو هل أحافظ على ثقة ليندا وأتحمل مسؤولية معالجة الموقف بمفردي؟

يتم حل المشكلة في معظم الحالات عند هذا المستوى، وحينما نستعرض الحقائق ونتائجها المحتملة من ناحية، ونربطها مع مخزوننا من القيم الأخلاقية المناسبة من ناحية أخرى، تبدأ الخيارات في التقلص، وتظهر واحدة أو اثنتين من القواعد كأمر ضروري، ونتحرَّك نحو اتخاذ القرار، بينما ترتبط النتائج العملية والتبريرات الأخلاقية بطريقة ما مقبولة لنا.

ليس بالضرورة أن تكون قراراتنا متوافقة في جميع الحالات، فعلى مستوى القواعد الأخلاقية، إذ يتم اتخاذ معظم القرارات الإدارية العملية، تتدخل العقلانية والتفكير المنظَّم، ولكن بطريقة محددة ومجزَّأة، نحن في معظم الحالات نحل مشكلات معينة مع أننا لسنا فلاسفة أخلاق شموليين، ولكننا في بعض الحالات نُساق إلى المستوى التالي، وهو التعميم والتجريد، ويرجع ذلك عادة إلى عدم قدرتنا للوصول إلى قرار بتطبيق الذخيرة المتوافرة لدينا من القواعد الأخلاقية.

مستوى التحليل الأخلاقي: حينما يثبت عجز القواعد الأخلاقية المتوافرة في حالة ما، أو حينما تبدو الأعمال التي تشير بها غير واضحة، فسوف يتطلَّب الأمر إعادة دراسة جوهرية لقانوننا الأخلاقي، ونحن لا نُجري في العادة إعادة تقويم جوهرية من هذا النوع في الروتين العادي للدور الإداري، فقد يكون الموضوع في بعض الحالات فريدًا أو معقدًا، أو أن النتائج المترتبة على حَلِّه ضخمة، بحيث لا يوجد لنا خيار سوى إعادة فحص القواعد الأخلاقية الضمنية في أنماط سلوكنا الروتيني.

إن التعريف الموجَز -ولكنه الملائم- للمبدأ هو أنه «قاعدة أو قانون عام يوفر الدليل للعمل»، والمبدأ الأخلاقي هو بيان يتعلق بالسلوك أو الحالة المطلوبة للإيفاء بالقيم، وهو يربط ظاهرية القيم بأسلوب عملي عام، على سبيل المثال، ربما يُعَدّ «العدل» قيمة مهمة، ولكن المصطلح نفسه لا يخبرنا ما هي قاعدة السلوك، أو حالة المجتمع، التي يجب أن نتبعها إذا ضمنا العدل في نظام

قيمنا، سوف نحتاج إلى مبدأ للعدل ليوضح لنا ما هو نمط العمل الذي سوف يعكس العدل كقيمة، ويتمَّثل الشكل الشائع لمبدأ العدل في «عامل المتساويين بالمساواة وغير المتساويين بطريقة غير متساوية»، ربما تفسّر هذا المبدأ بأنه يعني إذا كان جميع المواطنين البالغين متساوين سياسيًّا فيجب أن تكون لهم جميعًا الحقوق والالتزامات السياسية نفسها، وإذا كان لأحدهم صوت فيجب أن يكون للجميع أصوات انتخابية.

وإذا نظرنا إلى قيمة أخرى وهي «الحقيقة»، ربما نستهلّ بمبدأ عام يشير إلى معناها بالنسبة للسلوك، ثم نطوِّر بيانات أكثر تحديدًا لظروف معينة، وبشكل عام، ربما نؤيِّد هذا المبدأ: «قل الحقيقة دائمًا»، ولكن حينما نواجه موقفًا محددًا ربما نعيد صياغة المبدأ ليكون «قل الحقيقة دائمًا، إلا إذا كان طرف ثالث بريء سوف يتضرَّر بشدة".

ربما يتطلَّب تحديد الأبعاد الأخلاقية للمشكلة أن نمزِّق ليس فقط القيم المتعارضة، بل أيضًا تمزيق المبادئ غير المبيّنة بوضوح، والتي تشير إلى أنواع السلوك الممكن حصرها، والتي تشير إليها هذه القيم، وغير ذلك، فإن القيم غامضة ومبهمة جدًّا ليكون لها معنى في التحليل الأخلاقي، وإذا قلنا إننا نؤمن «بالحرية» فإن ذلك يشير إلى معنى عام، ولكن إذا عرَّفنا وتوسَّعنا في شرح معاني الحرية فسيصبح المعنى أكثر تحديدًا ومفيدًا من الناحية الأخلاقية، وربما نشير، على سبيل المثال، إلى أن الحرية تعني أنه يجب علينا ألا نتدخل، بدون تبرير خاص، في الطريق الذي يختاره أي شخص عاقل، أو نفرض عليه شروطًا تمنعه من السير في الطريق الذي اختاره لنفسه، وبالرغم من أن هذا البيان لا يصف بوضوح ما يجب عمله في كل موقف، إلا أنه يقدم بعض الشروط والمؤهلات للمستويات السلوكية التي تقع في إطار «الحرية".

توجد عدة طرق لتدريب الناس على توضيح الفرق بين القيم والمبادئ وتطوير مهارة التفكير بطريقة تستند إلى المبادئ، إحدى هذه الطرق تتمثَّل في إعطاء المشاركين قائمة بالقيم، أو أن يُطلَب منهم عمل قائمتهم الخاصة، ثم تطوير هذه القيم إلى بيانات بالمبادئ تتراوح بين الموجز والعام إلى الموسع والمحدد، والطريقة الأخرى هي قضاء الوقت في تطوير المبادئ كجزء من التمارين الخاصة بتعريف الموضوعات الأخلاقية التي سوف نناقشها لاحقًا في هذا الفصل، أولًا: اطلب من المشاركين كتابة القيم المرتبطة بالحالة الدراسية، ثم اطلب منهم أن يكتبوا بيانًا بالمبادئ لكل منها، وأخيرًا: حينما يسمح الوقت وكانت هناك الرغبة يمكن تكليفهم بقراءات حول مبادئ أخلاقية محددة مثل كتاب سيسيلا بوك (١٩٨٤) (Sissela bok) حول السرية والصدق، أو كتاب جون رولز (١٩٧١) (John Rawls) حول العدالة.

لتوضيح استخدام المبدأ على مستوى التحليل الأخلاقي يمكن أن تعود إلى مثال البحيرة الملوثة، إذا اكتشفت أن ثمانية أشخاص آخرين ظهرت عليهم أعراض يشتبه في أنها مماثلة للأعراض المتعلقة بالبكتيريا فسوف تتغير المشكلة كليًّا، إن مصير أكثر من شخص، في هذه الحالة، يعتمد مباشرة على ما تقوم به، ويتطلَّب ذلك إجراء عمل سريع، وبما أن النتائج على مصلحة الكهرباء التي أنشأت البحيرة سوف تكون خطيرة جدًّا فسوف تذهب إلى المشرف فورًا.

ولكنك تُواجَه بِرَدٍّ فعل بارد وتحفُّظ بشكل غير متوقع من مشرفك، فهو يستمع إليك ويوجه بعض الأسئلة، ولكن لا يبدو أنه يشاركك الإحساس نفسه بخطورة الموقف، وبعد مناقشة طويلة ازداد خلالها غضبك قال لك إنه يعلم بموضوع البكتيريا منذ بعض الوقت، وأنه قد تم كشف البكتيريا عندما كان يجري بناء البحيرة قبل أكثر من عامين من خلال الفحص الدوري للمياه، وحيث إنه لا توجد طريقة عملية للتخلُّص من البكتيريا، وبما أن المرفق يحتاج إلى مساندة الجمهور للمشروع، فقد قرر أن يبقى الأمر سرًّا، وأخبرك أنه قد تلقى نصيحة بأن مستويات التلوث في المستوى الحالي تشكِّل مخاطر قليلة جدًّا لإصابة البشر بالالتهاب.

أمَرَك المدير ألا تتخذ أي إجراء، وأن تترك المشكلة له كليًّا، وقال لك: إنه توجد احتمالات قليلة بأن تتم معالجة أي من الأشخاص الثمانية بفاعلية في هذه المرحلة، وأن أي تصرف سوف يعوق عمل هذا المرفق، ويسبب ضررًا خطيرًا لصورة الإدارة لدى الجمهور ولموقفها المالي.

ماذا تفعل؟ لن تساعدك مدركاتك القديمة حول الولاء للمنظمة أو المسؤولية الاجتماعية؛ فأنت غير مقتنع بالتزام الهدوء وتَرْك الأمر لرئيسك، ولكن لا أمل لك في أن تغيِّر رأيه، فهو مصمِّم على حل المسألة بالانتظار على أمل أن تنتهي، من ناحية أخرى إذا عرضت المسألة على الجمهور، أو على المسؤولين المنتخَبين، فسوف تفقد وظيفتك، وربما تجد صعوبة كبيرة في الحصول على وظيفة أخرى.

وفيما تواجه هذه المعضلة تبدأ التفكير في الأشياء التي لها قيمة كبيرة لديك، أنت تسأل نفسك ما الأشياء التي تقبل المخاطرة بها، وما الشيء الذي ترغب المحافظة عليه بأي ثمن، وبطريقة أكثر تحديدًا فأنت تفكِّر حول استقامتك، وأمانتك الشخصية، وسمعتك المهنية، وأمنك المالي، ورفاهية عائلتك، وأهمية عملك، ومدى التزاماتك نحو المنظمة وموظفيها وإدارتها، وتتساءل: ما مسؤوليتك أمام الجمهور؟ وتدرس واجبك تجاه المسؤولين المحليين المنتخبين، بالإضافة إلى ذلك تبدأ في تصوُّر النتائج المستقبلية في السماح باستمرار هذا النوع من السلوك الإداري، وخلال التأمل في هذه القائمة والمضي في هذا التقويم يبدأ هرم غير مكتمل في الظهور.

تدفعك هذه المعضلة إلى توضيح ترتيب أولوياتك، وإعادتها، وتدرك أنه إذا كنت تريد الاستمرار في وضعك فإنه يجب عليك أن تحافظ على التزامك نحو مبدأ محوري وهو المصلحة العامة، لقد أقسمت على المحافظة على المصلحة العامة حينما قبلت الوظيفة، ويجب النظر إلى جميع الالتزامات والقيم الأخرى من منظور هذه المسؤولية تجاه هذا المبدأ المحوري، إن النتائج المحتملة السلبية على سكان المنطقة كبيرة جدًّا، ويجب المحافظة على حقهم في معرفة المخاطر، كما أن مبدأ الديمقراطية وأمانة الحكومة الديمقراطية على المحك، أيضًا، وإذا سُمِح لمديرين مثل مدير قسمك بالاستمرار فسوف يؤدي ذلك إلى تدمير الحكم الذاتي؛ إذ يحتاج الناس إلى معرفة ما يدور في الهيئات العامة كشرط للمشاركة الحقيقية، ويجب ألا تُحجب المعلومات حول السلامة العامة والرفاهية عن الناس وعن ممثليهم المنتخبين.

إلا أنك، أيضًا، قد قبلت حين تسلَّمت وظيفتك مبدأ آخر هو الولاء للهيكل القيادي للمنظمة، إن الأداء الصحيح للعمل العام يتطلب من المرءوسين أن يعملوا من خلال الرؤساء للمحافظة على الكفاءة، وعلى مبدأ المسؤولية والمحاسبة، ولكن هذا الولاء ليس غاية في حد ذاته؛ فالهدف منه هو تحقيق الفائدة القصوى للمواطنة ولتحقيق المصلحة العامة.

يتمثَّل الاهتمام الآخر في الخدمة التي تقدمها مصلحة الكهرباء، لقد تم التغلب على مقاومة شعبية قوية ضد بناء السد من خلال الوعد بفتح البحيرة كمرفق للترفيه، وربما يؤدي إغلاق البحيرة في أعقاب الإعلان عن التلوث البكتيري إلى مطالبات بإلغاء رخصة المصلحة، وإذا تم إغلاق مولِّدات الطاقة فسوف تتأثر الخدمات الكهربية بشدة، وبدون الكهرباء سيتعيَّن على المؤسسات الصناعية أن تخفِّض الإنتاج وتصرف العمال عن العمل، وربما تتأثر خدمات المستشفيات، وقد لا تستطيع المباني الشاهقة والمدارس الاستمرار في العمل، وسوف تصاب المصلحة العامة بأضرار خطيرة وكبيرة.

إذا كانت المصلحة العامة تُمثِّل المبدأ المسيطر والرئيس بالنسبة لك فيجب أن تَزِن التأثير العام المحتمل لكل واحد من البدائل، ومن الضروري جدًّا حماية صحة الجمهور، ولكن إدراكك للوضع يتطلب أن تتصرف بطريقة محسوبة وبعقلانية، لقد قرَّرت أن تتخذ الخطوات المتتالية التالي ذكرها:

أولًا: سوف تخاطب المدير العام للمصلحة، وهو رئيس رئيسك، وبذلك تحافظ على الولاء للرؤساء المسؤولين عن التشغيل الملائم للمنظمة، إن ذلك سيوفِّر إمكانية إدارة المشكلة بطريقة جيدة دون إحداث الذعر وسط الجمهور.

ثانيًا: إذا لم يتحرك المدير العام لمعالجة الموقف فسترفع المعلومات إلى العمدة وإلى مجلس المدينة، وبهذه الطريقة تمنع إقصاء العملية السياسية حينما تكون المصالح العامة الخطيرة على المحك، على الرغم من أن ذلك يشكِّل تضحية بالإجراءات النظامية.

أخيرًا، إذا فشل المسؤولون المنتخبون عن اتخاذ عمل صحيح فسوف تخبر وسائل الإعلام المحلية، من المرجَّح أن تضيع تمامًا إمكانية الحل الفاعل والمنظم للمشكلة، ولكن ستتم المحافظة على الحق الثابت للمواطنة الديمقراطية في السيطرة على الأجهزة الحكومية التي أقيمت لمصلحة الجمهور.

وإذا لم تتمكن من التوصل إلى هذا النوع من ترتيب المبادئ والبدائل فربما يكون من الضروري الانتقال إلى المستوى التالي.

مستوى ما وراء الأخلاق: يمكن استخراج هذه النقطة الأخيرة من السؤال «لماذا يجب أن أكون أخلاقيًّا؟»، من النادر أن يصل معظم الإداريين إلى هذا المستوى من التأمل الفلسفي، ومن المحتمل أن يصلوا إلى هذا المستوى فقط حينما يدفعهم إلى ذلك خصم ساخر وعنيد، أو تحت ضغط تجربة صعبة للغاية، أو عند مواجهة أزمة شخصية كبيرة، يتمثَّل الصراع هنا في العثور على أسس لتقويم هذه الأشياء التي تم تحديدها على مستوى التحليل الأخلاقي، لماذا نَعُدُّ الأمانة والاستقامة أمرًا مهمًّا؟ أو الأمن؟ أو الولاء؟ أو رفاهية الآخرين؟ نبدأ عند هذا المستوى في التساؤل حول نظرتنا للعالم – نظرتنا للطبيعة الإنسانية، وكيف نعرف أن أي شيء صحيح، وكذلك معنى الحياة.

ويتم التوصل إلى قرار في هذا المستوى فقط حينما يتم القضاء على التردد، وربما يتطلب تطوير، أو تثبيت نظرة للحياة مؤسَّسة على منظورات دينية أو فلسفية، وحينما نكتشف حافزًا مناسبًا لنسمح لأنفسنا بأن «نلعب اللعبة الأخلاقية» يكون هذا المستوى قد تم إقراره.

عملية ديناميكية

يجب النظر إلى هذا الإطار الرباعي على أسس عالية من الديناميكية، فالأشخاص يتحركون وفق خطوات اتخاذ القرار وفق الكتب والأوراق العلمية فقط، أما في الحياة العملية فنتحرك صعودًا وهبوطًا عبر المستويات أثناء بحثنا عما هو طيب، وما يجب علينا عمله ربما نواجه المشكلة أول الأمر بطريقة تعبيرية حينما يكون رد فعلنا تلقائيًّا ومستندًا على مشاعرنا الفورية، ثم ننتقل بسرعة إلى حل المشكلة على مستوى القواعد الأخلاقية، وحينما نحصل على معلومات جديدة ويصبح الموقف أكثر تعقيدًا، فربما نعود مرة أخرى إلى المستوى التعبيري، وبعد أن نعبِّر عن إحباطنا وغضبنا، ربما نعود مرة أخرى إلى البحث عن قواعد أخلاقية مناسبة.

وإذا ثبت أن الموضوع غير قابل للعلاج وفق قواعدنا العملية وأعرافنا العادية فربما نتحرك إلى الخلف قليلًا للتعبير عن المشاعر، ثم إلى مستوى التحليل الأخلاقي، وبعد عملية تقييم لأولوياتنا الأساسية ربما نستطيع أخيرًا التوصل «إلى قرار عملي بتطبيق القواعد التي تبدو الآن متوافقة مع

الأولويات التي تم تحديدها مؤخرًا، وربما نجد أنفسنا في معضلة كبيرة، بحيث نتحرك إلى مرحلة ما بعد الأخلاق ونستغرب لماذا نهتم بالأخلاق.

إن هذا التحرك بين المستويات المتعددة ليس مسألة اختيار واعد في العادة، على الرغم من أنه يمكن أن يكون على ذلك النحو، إن التغيرات تحدث لأننا نحتاج إلى حل مشكلة، وليس بالضرورة لأننا نفكّر فيما هو المستوى المناسب، وفي الموقف الحقيقي، وأثناء محاولتنا دَمْج الحقائق المعروفة والنتائج المحتملة وغير المعروفة للإجراءات، والمشاعر، والقيم، نجد أنفسنا نتحرك عبر هذه المراحل بدرجات متفاوتة من التفكير العقلاني والتجريد، وفي عملية اتخاذ القرارات الإدارية اليومية ننفِّذ هذه العملية بدون أن نُولِيَها تفكيرًا تأمليًا، إلا أن الافتراض الأساس لهذا الكتاب يتمثَّل في أنه كلما عالَجْنا الجانب الأخلاقي من عملية اتخاذ القرار بوعي وبطريقة منظمة حينما نواجه موضوعات مهمة أصبحنا أكثر استجابة في عملنا كإداريين، ثم بعد ذلك نكون قادرين على تحمل مسؤولياتنا في التعامل مع رؤسائنا، الصحافة، المحاكم، والجمهور ككل، لا يهدف ذلك في نهاية المطاف إلى الدفاع عن العقلانية الخطية في أبسط صورها، بل يرمي إلى رفع درجات الوعي الذاتي والوضوح حول الأسس التي ترتكز عليها أفعالنا.

استخدم إطار العمل

من الضروري ألا نكون فقط على إدراك بمكاننا داخل هذا الإطار في لحظة ما، ولكن يجب أن ندرك، أيضًا، أين يكون الزملاء الذين يعملون معنا حينما نناقش الموضوع معهم، يحدث الارتباط وسط طاقم الموظفين في حالات عديدة بسبب أن بعضهم يكون في حالة التنفيس عن المشاعر، بينما يقوم بعضهم بصياغة بعض القواعد الأخلاقية في الوقت الذي يفكِّر الآخرون حول المبادئ الأساسية، يعرض كل شخص قواعد أخلاقية في بعض الحالات، إلا أن هذه القواعد متعارضة، وتحتاج إلى شخص يحرِّكها إلى مستوى التحليل الأخلاقي، وتحتاج القيم الأساسية والمبادئ والغايات الخاصة بالفرد والمنظمة إلى التوضيح والترتيب قبل أن يكون في المستطاع التوصل إلى قاعدة مقبولة للعمل.

يساعدنا هذا الإطار على تركيز اهتمامنا على المراحل في عملية اتخاذ القرار الأخلاقي، وهي تشير إلى أنه إذا كنا نرغب أن نكون نظاميين أكثر في معالجة الموضوعات الأخلاقية فيجب علينا أن نفحص بدقة ما يحدث على المستويين، حيث إن التفكير العقلاني ضروري للغاية: مستويات القواعد الأخلاقية والتحليل الأخلاقي، هذا هو المجال الذي يمكن فيه تنمية مهارة اتخاذ القرار، إننا نحاول هنا التفكير حول ما يجب أن نعمله، أي إن هناك نية لمعالجة المشكلة بطريقة منظمة إلى درجة معقولة، إن المستوى التعبيري يتعلق بالعواطف فقط، والمستوى فوق الأخلاقي تكون الاعتبارات شديدة

التجريد وشخصية جدًّا، وتكون في المجتمع المتعدد الحديث متنوعةً إلى القدر الذي يسمح بمدخل عام، إن الأفراد الذين يعتنقون فلسفات وأديان مختلفة جذريًّا من الصعب أن يتوصلوا إلى اتفاق في هذا المستوى على الرغم من أنهم قد يتفقون في المستويين الثاني والثالث، كما تتطلَّب المساءلة أمام الجمهور، في هذا النوع من المجتمعات غير المتجانسة، تطبيقًا مسببًا وعقلانيًّا للقواعد والمبادئ الأخلاقية أكثر من أن تتطلب الإصرار على مزاعم ميتافيزيقية، وكموظفين عامِّين فمن المتوقَّع منا أن نشرح ونبرِّر سلوكنا، أو أن نكون على استعدادٍ للقيام بذلك متى ما طُلِبَ منا ذلك.

ومن الأرجح أن نكون قادرين على تحمل المسؤولية عن سلوكنا علنًا على أسس يمكن تقويمها بواسطة المسؤولين السياسيين، وذلك على مستويات القواعد الأخلاقية والتحليل الأخلاقي، وإذا تحرَّكنا إلى الأمام مع تبرير عقلاني، ومع ربط نتائج قراراتنا بتراث من القواعد والمبادئ الأخلاقية، أو خليط ما من الاثنين، عندها يصبح سلوكنا قابلًا للمراجعة بواسطة أعضاء المجتمع السياسي، وتكون مداولاتنا وأعمالنا في متناول النقاش العام والتقويم الأخلاقي، وكلما صعدنا سلَّم قيادة المنظمة ازدادت أهمية أن نكون مسؤولين وخاضعين للمحاسبة عن أعمالنا بهذه الطريقة، بناءً على ذلك سوف نهتم في بقية أجزاء هذا الكتاب بتطبيق التفكير المنظم على مستويات القواعد الأخلاقية، والتحليل الأخلاقي.

لا يفترض هذا التوجه أن القرارات الأخلاقية يمكن، أو يجب أن تكون عقلانية أو مبدئية بحتة، كما لا يتبنَّى هذا الكتاب «الإداري المسؤول» منظورًا عقلانيًّا حصريًّا، حيث إن المشاعر الإنسانية تشكل جزءًا أساسيًّا من حياتنا الأخلاقية وشخصيتنا بصورةٍ لا فكاك منها، وكمختص في علم الأعصاب يرى أنتونيو داماسيو (٢٠١٠) «Antonio Damasio» أن المشاعر الإنسانية كائنة منذ الأزل، شديدة التعقيد، وتُعَدُّ تعبيرًا للخبرة التي تجسِّد تصوُّرنا لأنفسنا، أولًا وقبل كل شيء، نحن كائنات عاطفية، وهذا هو الذي يؤثر على طريقة تفكيرنا ونظرتنا للمعضلات الأخلاقية وكيفية حلنا لها، ومع ذلك فإن النهج المعتمد هنا يقوم على حقيقة أنه ومن خلال أدوارنا المتعلقة بالخدمة العامة فإن المبررات المنطقية والمبدئية الشاملة نسبيًّا لأفعالنا وقراراتنا تُعَدُّ أمرًا متوقعًا من قِبَل الجمهور والمسؤولين المنتخبين.

نماذج وصفية لاتخاذ القرارات الأخلاقية: العالم كما هو

قبل الخوض في المحور الرئيس لهذا الكتاب والذي يتمثَّل في تطوير نموذج للوصول إلى أحكامٍ معيارية فمن المفيد النظر في نماذج وصفية لاتخاذ القرارات الأخلاقية، ينصبُّ تركيز النماذج

الوصفية على الكيفية المعتادة لاتخاذ الناس للقرارات الأخلاقية من تلقاء أنفسهم في سياق حياتهم اليومية، وتوفِّر أساسًا هامًّا لتطوير نماذج توجيهية، كما تصف لنا كيفية اتخاذ القرارات الأخلاقية باعتبارها إطارًا لفهم الجوانب المعرفية والعاطفية في صنع القرار على حد سواء، وكوسيلة لتقديم شرح أفضل لكيفية تأثر صانع القرار بالعوامل البيئية والتنظيمية والمجتمعية على حدٍ سواء، يُعَدُّ وصف كيفية اتخاذ القرارات الأخلاقية الغرض الرئيس من هذا الباب، ولكن علينا أولًا أن نلقي نظرة على كيف يميل الناس إلى اتخاذ مثل هذه القرارات دون الرجوع إلى أي نموذج رسمي.

كتب أنطونيو بلازي في عام ١٩٨٠ مُبديًا أسفه لعدم وجود أدلة قوية تربط بين الإدراك والعاطفة والموقف من السلوك العادي، مُعلنًا أنه «ليس معروفًا لنا في الوقت الراهن كيف أن الهيكل العام للتفكير الأخلاقي والمواقف العامة تتفاعل في إنتاج السلوك» (ص ١٠)، وقد جاءت مراجعته وتقييمه لدراسات التفكير الأخلاقي ناقدة لفهم الناس للعناصر المعرفية المتعلقة بكيفية اتخاذ القرارات الأخلاقية حينذاك، أشار بلازي إلى أن واحدًا من الأسباب التي أدَّت إلى غياب الجانب الأكاديمي هو حقيقة أن العلماء كانوا يميلون إلى الاعتقاد بأن السلوك الأخلاقي إما غير منطقي؛ يستند على عمليات بديهية وتلقائية وذاتية، أو على شكل عملٍ عقلاني يعتمد على الإرادة وتحليل الأسباب التي تكمن وراء المشكلة التي يجري تحليلها، وفي محاولةٍ للتوفيق بين وجهتَي النظر العقلانية واللاعقلانية، أشار بلازي إلى أنه من المستحيل منح أي من وجهتَي النظر الأولوية على الأخرى، وفي نهاية المطاف فإن الأهمية النسبية للقواعد الأخلاقية لا يمكن فصلها إحصائيًّا وترجيحها كميًّا (ص ٤)، أدَّى هذا الانقسام إلى تقييد الجهود الرامية إلى معالجة الفجوة بين وجهتَي النظر، يختم بلازي مناقشاته مراهنًا على النتائج التي توصَّل إليها، «لا بد من تحديد العمليات التي تملأ الفضاء بين الحكم الأخلاقي الملموس والإجراءات المقابلة لها» (١٩٨٠ ص ٤٠)، لقد ساهمت الأبحاث والعلم منذ ذلك الحين بشكل كبير في فهمنا للتأثير البيئي والفردي في السلوك واتخاذ القرار، يستمر البحث السلوكي في توسيع مداركنا ومعرفتنا حول الفضاء الذي يفصل بين الأحكام والأفعال الأخلاقية التي أشار إليها بلازي في عام ١٩٨٠م، ولا سيما ما يتعلق بالعواطف والتأثير والدور السياقي، جرى تطوير النموذج العام لـ دينس ويتمر لأول مرة في عام ١٩٩٣م «"Dennis Wittmer"وتم توسيعه في عام ٢٠٠٥م مقدِّمًا بذلك إطارًا مفيدًا لتسليط الأضواء على التطورات الأخيرة في فهمنا لكيفية اتخاذ الأفراد للقرارات الأخلاقية، انصب اهتمام ويتمر (٢٠٠٥) على «العملية المعرفية» التي تبدأ بالوعي والإدراك، والحساسية تجاه القضايا الأخلاقية والاستمرار قدمًا حتى الأحكام، والانتهاء بالسلوك الفعلي لصانع القرار (ص ٥٤)، ولكنه

أشار أيضًا إلى أن هذه العملية تتوقف على مجموعة من التأثيرات الفردية والبيئية، يتم إعداد نموذج ويتمر «Wittmer» العام من خلال توليف عدد من نماذج صنع القرار الأخلاقي التي تم تطويرها سابقًا، ويمكننا ملاحظة نشوء فكرتين من مجموعة النماذج؛ الفكرة الأولى هي أن عمليات صنع القرار الأخلاقية هي عملية معرفية بطبيعتها، ويتمثل هذا الرأي في اعتماد ويتمر على نموذج جيمس ريتست «James Rest» ذي الأربعة عناصر (ريست ١٩٨٤، ١٩٨٦)، يقدم نموذج ريست أساسًا لفهم عملية صنع القرار الأخلاقي من منظور نفسي، يشير ريست إلى أن عملية القرار تتكون من أربعة عناصر هي: تفسير الظرفية والحكم عليها، والاختيار من بين البدائل المتاحة، واتخاذ القرار، أما المبحث الثاني فهو أن عملية صنع القرار الأخلاقي تتأثر بالخصائص الفردية والبيئية، يستند ويتمر على النموذج التفاعلي الفردي الذي أعدته ليندا تريفينو «Linda Trevino» في عام (١٩٨٦م) لمساندة تضمين الخصائص الفردية والبيئية معًا في نموذجه العام الخاص باتخاذ القرارات الأخلاقية، وبالانطلاق من هذين المبحثين، خلُص ويتمر (٢٠٠٥) إلى أن الوصول إلى القرارات الأخلاقية يتوقف على التفاعل بين العملية المعرفية والتأثيرات الفردية والبيئية، هذا النموذج غني من الناحية النظرية، ولكن ويتمر يرى أنه في الوقت نفسه يوفِّر أساسًا «لفهم مكوِّنات صنع القرار الأخلاقي» كوسيلة لخلق برامج أفضل تصميمًا لمواجهة حدة الحساسية، والمنطق وإستراتيجيات تنفيذ الخيارات الأخلاقية» (ص ٦٤).

نموذج اتخاذ القرار – العالم كما يجب أن يكون

يرى هذا الكتاب أن أوصاف الكيفية التي يقوم بها الأفراد في اتخاذ القرارات لا تُعَدُّ كافية للأفراد الذين يقومون بأدوارٍ عامة، فمن الضروري توضيح كيفية قيام الأفراد الذين يتحملون أمانة المسؤوليات العامة باتخاذ القرارات الأخلاقية عند معالجتنا لأي موضوع اخلاقي؛ فإننا نرغب في التحرك من المشكلة إلى طريقة الحل، يتضمن هذا التحرك كلًّا من الوصف والوصفة، بمعنى أننا نصف أنفسنا، وفي بعض الحالات نصف الآخرين، ونصف الحالة موضوعيًّا، ثم نحاول تحديد خطوات معينة يجب اتخاذها لتغيير الموقف، وبين هاتين الخطوتين نقوم بنوع التفكير المتعلق بمستوى القواعد الأخلاقية، وبمستوى التحليل الأخلاقي، ومن الضروري جدًّا أن نفهم هذه الخطوات، ونطوِّر المهارات المطلوبة بدلًا من أن نقرأ ببساطة وصفة أعدَّها شخص آخر.

ربما تشحذ الكتب التي تحاول تقديم وصفات حلول للإداريين الإلهامَ أو تثير التفكير، ولكنها في العادة ذات طبيعة عامة بحيث توفِّر دليلًا محدودًا لقرارات معينة، وبالرغم من أنها توفِّر توجيهًا قيمًا ربَّما يمتع القارئ، إلا أنها تفتقد الرابطة بين نظام القيم والموقف الملموس، إننا نشير دائمًا إلى هذه المعضلة

بمشكلة التطبيق، وربما نرغب في تطبيق مجموعة قِيَم تبدو متوافقة مع وجهة نظرنا حول الدور الإداري، إلا أن كيفية التحرك من إطار عام إلى وصفة حلٍّ محددة تُعَدُّ مسألة غير واضحة.

يتضمن هذا الربط التأملي بين الوصف وطريقة الحل العديد من الخطوات المهمة، وهي ممثلة في الشكل رقم (١ , ٢).

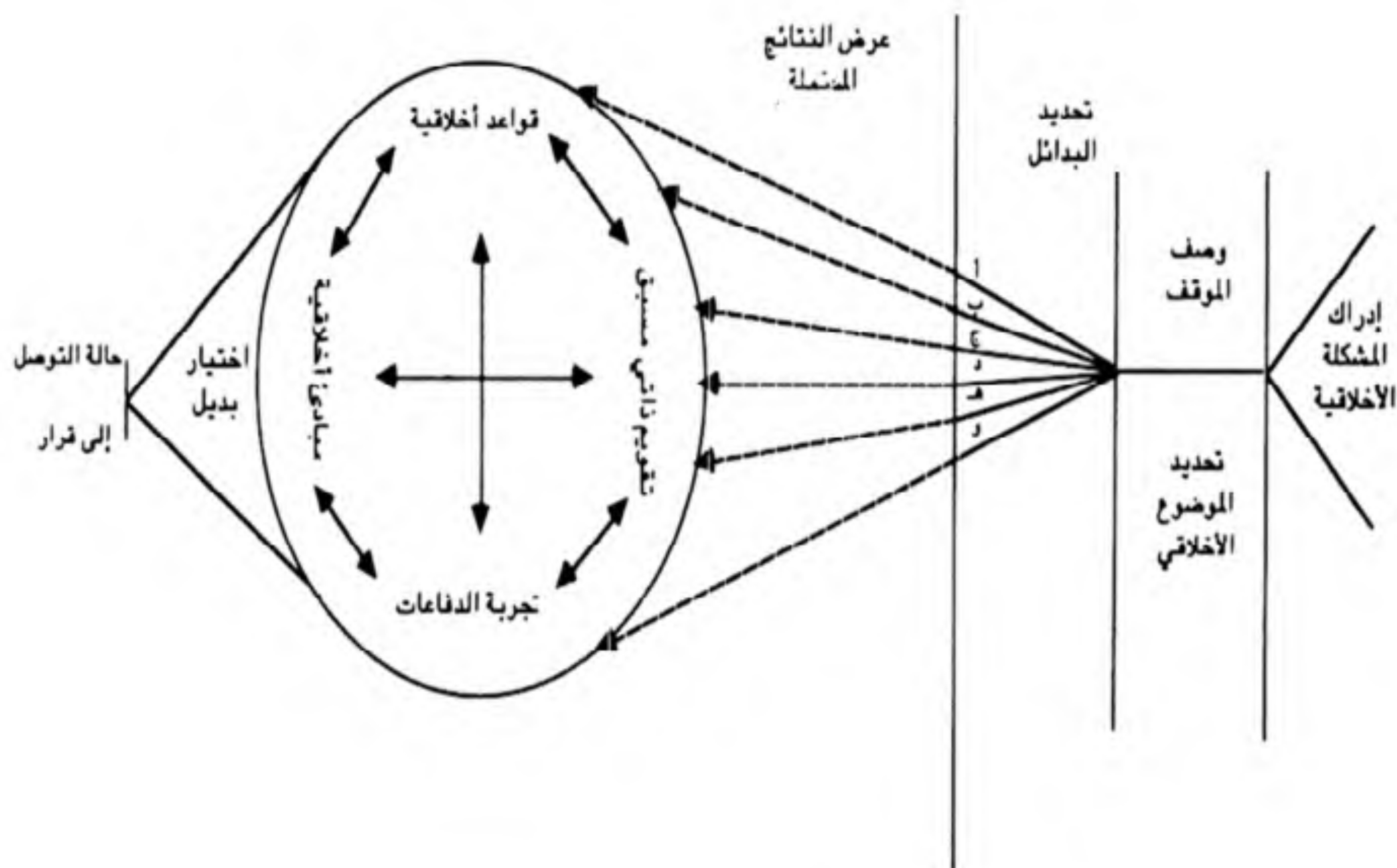
يمثل هذا النموذج إطارًا للوصول إلى حكم، ومن ثم اتخاذ قرار بما يجب القيام به، لا يوجد نموذج واحد بما في ذلك هذا النموذج يقودك إلى الحل الوحيد الأفضل والممكن، ولكنه يقدِّم قالبًا صحيحًا لتصميم أفضل حل لشخص معين في حالةٍ معينة تحيط بها الشكوك والقيود الزمنية في الحياة الإدارية الحقيقية، وكما هو الحال في أي عملية تصميم أخرى فلا بد من الأخذ في الاعتبار نهج الطوارئ الذي يسمح لنا بمتابعة عدد من البدائل في وقتٍ واحد أو بالتسلسل حتى تصبح النتائج أوضح، تشابه المشاكل الأخلاقية مشاكل المواصلات أو المشاكل المعمارية أو الجراحية من حيث طبيعتها الديناميكية، ولذا لا بد أن يكون المرء مستعدًّا للتكيُّف مع المتغيرات، وأن يتعلم من الإجراءات التي تتخذ كلما طرأ تغيير على الأوضاع بمرور الوقت.

الواجب الوصفي

حينما نعلم عن مشكلة ما فإنها تُقدَّم إلينا في العادة في شكل مجزَّأ أو غير واضح، وبلغة تحمل أحكامًا مسبقة، وبنبرات مؤثرة، وفي حالة كاتب الحسابات التي تم مناقشتها في بداية هذا الفصل، ربما تعلم عن سلوك هذا الكاتب بواسطة سكرتيرة في المكتب عاملها بوقاحة، وبمجرد اكتشافها لأسماء مشبوهة في القائمة، انتقمت لنفسها باستنتاج أنه يمارس نشاطات غير نظامية، وتضمن التقرير الذي رفعته السكرتيرة إليك زخرفة لغوية لِمَا تعلم أنه حقيقي مع تقويم سلبي لشخصيته.

سوف يدرك الإداري المتمرِّس أن مثل هذا التقرير لا يقدم وصفًا حقيقيًّا لنشاطات كاتب الحسابات، فقد تبدو الأسماء مشبوهة للسكرتيرة؛ لأنها لا تعرفهم، ولكن ربما يكون هناك تفسير معقول، ربما أنه قد تحرش بها، ولكنه أمين جدًّا في إدارة كشف الرواتب.

إن التحرش بالنساء مشكلة يجب التعامل معها، ولكن لا يجب خلطها مع موضوع كشف الرواتب، ومن الواضح أنه يجب عليك جمع المزيد من المعلومات، واستبعاد الأحكام التي لا أساس لها من الصحة قبل أن تحصل على وصف موضوعي كامل، وبدون ذلك فإنك لا تستطيع الانتقال إلى تحديد وصفة علاجية للمشكلة.



شكل (١ , ٢). نموذج اتخاذ القرار الأخلاقي.

يوضح هذا المثال أن الواجب الوصفي مهم جدًّا، إلا أن هناك عدة حالات قد تكون لها الأهمية نفسها، ولكنها ليست بالقدر نفسه من الوضوح، فإذا تلقيت التقرير من شخص ما غير السكرتيرة، أي أعلى منك مرتبة في الهيكل التنظيمي، فمن المرجَّح قبوله كوصف دقيق للأحداث، لقد أشار هاورد بيكر (Howard Becker) إلى هذا الاتجاه بوصفه «هرمية المصداقية»، وقال: «من وجهة نظر شخص مشارك ومرتبط جدًّا بالنظام فإن أية رواية يحكيها الأشخاص الذين يجلسون على القمة تستحق بطبيعتها أن تكون الرواية الأكثر مصداقية من تلك التي يمكن الحصول عليها عن أعمال المنظمة من أشخاص دون ذلك» (١٩٧٣م، ص٧).

نحن ندرك أنه من النادر أن يتوافر لدينا الوقت أو الموارد لإجراء تحقيق شامل تحت ضغط الحياة في معظم المنظمات، ولكنه يجب علينا أن نحاول دائمًا أن نصف حقائق الموقف بأكثر من طريقة موضوعية ممكنة، ربما يشمل ذلك تحديد المشاركين الرئيسين، ووجهات نظر كل منهم، والموضوعات، وسياق الأحداث، والمخاطر الضمنية.

ومع أنه من المستحيل تحاشي اللغة المشبعة بالقيم، إلا أنه من الممكن مقاومة استخدام كلمات وعبارات تصوِّر أشخاصًا طيبين وأشخاصًا أشرارًا، هذه مهارة مفيدة يجب تطويرها للتعامل

مع المشكلات الأخلاقية؛ إذ إنها تساعد على دفعنا إلى خارج المستوى التعبيري، وسواء كنا بمفردنا أمام قرار يجب اتخاذه، أو كنا نناقشه مع شخص آخر (موظف، أو رئيس)، فيجب علينا أن نحاول إجبار أنفسنا على وصف الموقف، ليس فقط عن طريق الاعتماد على تأثير ردود أفعالنا الذاتية، وإذا كان علينا التعامل مع أشخاص حقيقيين مشاركين في أحداث حقيقية، فيجب علينا أولًا أن نواجه ما حدث بالفعل.

تحديد الموضوع الأخلاقي

بعد أن تتوافر لنا التفاصيل الضرورية ستكون الخطوة التالية تحديد الموضوع الأخلاقي، تشير التجارب في ورش العمل حول الأخلاق إلى أن الإداريين العامِّين يواجهون صعوبة كبيرة في هذه الخطوة، إن الأمر ليس مجرد عدم قدرتهم على إدراك موقف مشكلة أخلاقية، ولكن حساسيتهم لمثل هذه الأمور كبيرة جدًّا، إنهم يعلمون متى تواجههم توقعات وطلبات وفرص ومصالح متعارضة وذات أهمية أخلاقية، ولكن العديد منهم يواجه صعوبات في تحديد القيم والمبادئ الموضوعة على المحك، إن الاتجاه الغالب هو تعريف المشكلة على أسس واقعية، وليس على أسس أخلاقية.

على سبيل المثال، لندرس حالة إداري طلب منه رئيسه تقديم معلومات سرية حول زميل مرشَّح للترقية، وهو صديق شخصي له وغير مؤهَّل للحصول على هذه الترقية، في العادة يُعرِّف المشاركون في ورش العمل المشكلة بإسعاد الرئيس، ولكن بدون إيذاء أو خيانة صديق، هذا تعريف للمعضلة العملية، ولكن توجد خلف هذه الحسابات العملية بعض القيم المتعارضة، والمبادئ التي تحتاج إلى تعريف وتحديد.

سيكون «تعارض الولاءات» الوصف الأكثر استخدامًا للموضوع الأخلاقي الذي نحن بصدده، إلا أنه يمكن أن نذهب أبعد من ذلك وندرس الالتزامات، فمن ناحية هناك الالتزامات نحو الصديق؛ وهي المحافظة على السرية، والأمانة، والثقة، ومن ناحية أخرى توجد التزامات نحو الرئيس؛ وهي تقديم معلومات موضوعية وأمينة حول الزملاء المرشحين لتولي مسؤوليات أكبر؛ إذ تُسهِم هذه الالتزامات في تحقيق مصالح المنظمة، كما يوجد التزام نحو المواطنين بالمحافظة على المصلحة العامة، ومن هنا يمكن تعريف المشكلة بأنها عملية تعارض في الولاءات، أو عملية تعارض في الالتزامات، اعتمادًا على تفاصيل الحالة وعلى أولوياتنا الأخلاقية الذاتية.

وبدون أن نركز التحليل على الموضوعات الأخلاقية الضمنية من هذا النوع، ربما نحل المشكلة على أسس واقعية بحتة، وربما نتخذ قرارًا بدون إقحام القيم والمبادئ المهمة التي تشدنا في اتجاهات متعارضة، إن مهارتنا في التحليل الأخلاقي واستقلالنا الأخلاقي الذاتي وهويتنا الأخلاقية تتطوَّر

عن طريق مثل هذه المعالجات، وبدون ذلك من المرجَّح أن تَلُفَّنا المطالب والمقتضيات العملية للموقف بطريقة مدمرة للحكم الأخلاقي وغير أخلاقية للأمانة الشخصية.

ونظرًا لصعوبة خطوة تحديد الموضوعات الأخلاقية يجب على منفذي دورات التدريب والمعلمين في الصفوف أن ينفقوا الكثير من الوقت في العمل عليها بطرق متعددة قبل أن ينتقلوا إلى بقية الخطوات المؤدية إلى القرار النهائي، ومن المرجَّح أن تخصيص بعض المحاضرات لتوضيح الفرق بين الأبعاد العملية والأخلاقية للمشكلة ضرورية منذ البداية.

يجب أن تشمل الخطوة التالية المشاركين الذين يعملون تحت قيادة مشرف ليعملوا على المشكلة التعريفية في حالة أو حالتين، وربما يبدو من المفيد تقسيم المشاركين إلى مجموعتين تضم كل واحدة ثلاثة أو أربعة، على أن تعمل كل مجموعة على حالة مختلفة، وأن يُطلب منهم تعريف الموضوع الأخلاقي بأنفسهم، ويستمع المشاركون في جلسة الإيجاز إلى العديد من التعريفات المختلفة.

تحديد طرق الحل البديلة

مع وجود تعريف مناسب للموضوع الأخلاقي الذي أمامنا يكون لدينا الاستعداد للتحرك إلى تحديد طرق حل بديلة، فبعد وصف الموقف بطريقة موضوعية قدر الإمكان، وتعريف الموضوع الأخلاقي، سوف يكون أكثر المتطلبات صعوبة هو مقاومة الميل في النظر إلى البدائل على أسس فرعية؛ إما أن تفعل هذا أو تفعل ذاك، إما أن تخبر ليندا بأن تتوقف عن رؤية جورج، أو أن تثق فيها بأن تعالج العلاقة بطريقة احترافية، إن نظرة هذا أو ذاك هي الفخ الذي يحدث دائمًا في العملية الأخلاقية، ومن النادر أن يكون لمشكلة أخلاقية حَلَّان أو ثلاثة فقط، ولكنه يبدو أنه تتملَّكنا قوة داخلية مماثلة لقوة الجاذبية تمنعنا من نسج بدائل متعددة.

ويجب استخدام الطرق والتقنيات الضرورية لإزالة الحواجز؛ إذ إننا نخاطر على الأقل بعدم رؤية أفضل البدائل حتى ندرك هذه البدائل، ويمكن لنموذج جدول بسيط أن يساعد مجموعات اتخاذ القرار في توسيع منظورها؛ إذ يسجل أعضاء المجموعة على الجانب الأيسر جميع البدائل التي يستطيعون التفكير فيها، ويكتبون على الجانب الأيمن النتائج المحتملة الإيجابية والسلبية، يجب عليهم أن يفكِّروا أولًا في البدائل لمدة عشر أو خمس عشرة دقيقة بدون تقويم أيٍّ منها، فإذا كان البديل يقبل التطبيق يقومون بكتابته، ربما يبدو هذا مجرد عملية بسيطة، إلا أن التجربة مع عدد كبير من المجموعات تشير إلى أن بعض الأشخاص لديهم ميل لا يقاوَم لرفض أحد البدائل بمجرد ذِكْره، ثانيًا: على الجانب الأيمن يتم تدوين العواقب المحتملة لكل بديل، سواء كانت إيجابية أو سلبية.

عرض النتائج المحتملة

بمجرد توسيع مدى الحلول البديلة فإن النتائج السلبية والإيجابية المتوقَّعة لكل بديل محتمل تحتاج إلى العرض، إذا قلت للبندا أن تتوقف عن رؤية جورج، فما النتيجة المتوقعة؟ ماذا يمكن أن يحدث إذا قمت بنقلها إلى وظيفة أخرى؟ أو طلبت من موظف آخر أن يعمل إلى جانبها؟ أو شدَّدت إشرافك المباشر على عملها؟ ما سلسلة الأحداث التي سوف تتتابَعُ وإلى أية نهاية سوف تصل؟ ما الذي يفعله زوجك في حال أخبرته باحتمال إنهاء العقد؟

يُعَدُّ عرض نتائج البدائل نقطة أساسية في العملية الطبيعية وغير الرسمية لاتخاذ القرار، فنحن في العادة نعرض فيلمًا في عقولنا أثناء دراستنا لما يجب علينا عمله، ونضع سيناريو لكل بديل يحتوي على مُمَثلين، وعلى أعمال متداخلة، وعلى نتائج، ونحن نحاول هنا رفع هذه العملية غير الرسمية إلى مستوى اكثر وعيًا وانتظامًا، يجب أن نبدأ أولًا بتوسيع حدود البدائل المدروسة، ثم نحاول أن نكون أوسع خيالًا في تصور هذه البدائل مستقبلًا.

لقد وصف جون ديوي (John Dewey) هذه العملية بأنها عملية «تداول وتدبر» نجرب فيها «البروفة الدرامية» في خيالنا «لخطوط حل محتملة متعددة» (١٩٢٢م، ص١٩٠؛ انظر، أيضًا، سشوتز (Schutz)، ١٩٧٠م)، ويتطلَّب الاختيار العقلاني لطريقة سلوكٍ ما أن ندرس كل البدائل بدلًا من أن ندرس واحدًا أو اثنين منها يسيطران على مشاعرنا وخيالنا.

إن المهارة المطلوبة هنا هي الخيال الأخلاقي، والقدرة على إنتاج «شريط سينمائي في عقولنا» فيه شخصيات حقيقية، ونص قابل للتصديق، وصور واضحة، إن «الشرائط السينمائية» التي نصنعها تشابه عرض الشرائح أو الميلودراما الصامتة المتقلبة باللونين الأبيض والأسود، أكثر من أن تكون شرائط ملوَّنة وبصوت مضخَّم وحبكة معقدة، وكلما زادت قدرتنا التصوُّرية في عرض النتائج المحتملة للبدائل، تعزَّزت قدراتنا على اتخاذ القرار الأخلاقي.

ربما تساعدنا كتابة سيناريو لكل بديل في تطوير هذه المهارة، وبالرغم من أنه لا يتوافر للإداري الوقت لعلم ذلك في كل موضوع يواجهه، إلا أنه يمكن أن يكون تمرينًا يستحق الجهد في المشكلات المعقدة، وتستطيع المجموعات استخدام نموذج الجدول الذي سبق ذكره، فبعد تسجيل البدائل المحتملة على الجانب الأيسر والنتائج المحتملة لكل بديل على الجانب الأيمن تنتقل المجموعة إلى الحديث عن سيناريو لكل منها في محاولة لتحسين النتائج المعروضة.

وينبغي التأكيد في هذه المرحلة على أن التفكير في العواقب المترتبة على كل بديل لا يعني أن ذلك هو الاعتبار الوحيد أو العامل الحاسم في التوصل إلى قرار، يشير خبراء الأخلاقيات إلى

الواجبية «deontological» والتي تعني التركيز على الواجبات والغائية «teleological» والتي تعني التركيز على الغايات والعواقب التي تنتج عن اتخاذ القرارات الأخلاقية، وتركز الأولى على الواجبات الخاصة بمبادئ أخلاقية معينة، مثل الأمانة والعدل في إطار السعي نحو تحديد الواجب الأساسي، وتركز الأخيرة على عواقب القرارات والأفعال كما هو الحال في المنفعة مع حساب التفاضل والتكامل، والتي تتمثَّل في أكبر فائدة لأكبر عدد، وتبحث عن أفضل النتائج، يتضمن النموذج قيد المناقشات هنا على كل من وجهَتَي النظر، حيث من المستحيل أن نفصل بينهما تمامًا من الناحية العملية، وعلى سبيل المثال فإن واجب احترام كرامة الإنسان هو جزء لا يتجزأ من الآثار الضارَّة الناجمة عن عدم القيام بذلك.

العثور على الحل البديل الملائم

عن بقية العملية ليست خطية على الإطلاق، فالتوصل إلى قرار يتطلب البحث عن «بديل ملائم» من بين العناصر الأربعة داخل الدائرة الموضحة في الكشل رقم (١)، وهذا البحث ليس مجرد تعليل من شيء إلى الشيء التالي، إن الأساس لمثل هذا «الملائم» مشابه لمنطق الإحساس، وهو يتطلب التناسب والتوازن بين العناصر الأربعة.

يتمثَّل الاعتبار الأول في *القواعد الأخلاقية* التي يمكن إيرادها لإسناد كل بديل ونتائجه المعروضة، ويتم تعريف هذه الأشياء بطريقة طبيعية في عمل المجموعة؛ إذ يُسمح للأفراد بأن يختاروا أحد بدائل القرار، وأن يدافعوا عنه، ولكن الشخص الذي يمارس هذه العملية على انفراد، أو يقود جلسة جماعية يجب أن يكون متأكدًا بأن جميع البدائل تمَّت دراستها ولم يتم استبعاد أحدها بسهولة أو بسرعة.

يتمثل الاعتبار الثاني في *بروفة الدفاعات*، يطلق على هذا الاختبار في بعض الأحيان «*اختبار الستين دقيقة أو اختبار نيويورك تايمز*»، حيث ندرس هنا وبطريقة منتظمة كلَّ بديل عن طريق سؤال أنفسنا: «كيف سأدافع عن هذا الخيار المحدد إذا طلبوا مني ذلك؟»، ويُعَدُّ هذا اختيارًا لكيفية ملاءمة بديل معين مع العادات المتبقية للمجتمعات الساسية، والمهنية الواسعة التي ننتمي إليها، مرة أخرى، يُعَدّ الخيال الأخلاقي مهارة حيوية حينما نحاول أن نتخيل أنفسنا بأكثر من طريقة حية ممكنة، ونوضح للرئيس أو الزملاء أو النظراء في المهنة نفسها أو الصحافة أو المحكمة لماذا تم اختيارنا لكل من هذه البدائل؟ ويُعَدُّ هذا التمرين مفيدًا جدًّا في حالات المجموعة لتضيق الفجوة حتى لا يبقى سوى بديل واحد أو بديلين.

دعا هارلان كليفلاند (Harlan Cleveland) (١٩٧٢م، ص١٠٤) إلى مدخل من هذا النوع، وذلك عندما اقترح أن يسأل الإداري نفسه السؤال الحيوي الآتي قبل أن يلتزم بأية طريقة سلوك:

«إذا تعرَّض هذا العمل للفحص العام، هل سوف أشعر أنه ما يجب عليَّ أن أعمله، وكيف يجب أن أعمله؟ وأكَّد كليفلاند أن الأشخاص الذين تورَّطوا في قضايا الفساد المعروفة لو وجَّهوا إلى أنفسهم هذا السؤال وأجابوا عنه بأمانة لَما حدث معظم هذه الفضائح المتعلقة بخيانة الأمانة العامة، جزء من القوة الناتجة من أن نسأل أنفسنا هذه الأسئلة لا تتمثَّل فقط في مساعدتنا على التفكير، ولكن أيضًا في إرشادنا إلى إيجاد حلول للمشاكل الأخلاقية.

في هذه العملية المتعلِّقة بإجراء البروفة على الدفاعات التي يسمِّيها الأخلاقيون «اختبار العلنية»، ربما نجد أنه من الضروري أن ننتقل من اكتشاف وتطبيق القواعد الأخلاقية إلى الاعتبار الثالث؛ محاولة تمييز *المبادئ الأخلاقية الضمنية* على المحك، ويحدث ذلك حينما تكون القواعد الأخلاقية المتوافرة غير كافية للتوصل إلى قرار، قد يميل أحد البدائل إلى تعزيز أمن الفرد أو المنظمة، بينما يحاول بديل آخر الارتقاء بالعدالة الاجتماعية، وربما يحاول ثالث تعزيز الديمقراطية، وخلال دراستنا لترتيب المبادئ الأساسية نجري بروفة مرة أخرى على مبرِّرات كل خيار: «كيف أبرِّر إعطاء أولوية قصوى للعدالة الاجتماعية قبل أمن المنظمة في هذه الحالة؟".

ومع استمرارنا في عملية ترتيب الأولويات، واستنتاج العواقب المحتملة بطريقة واقعية، وإجراء بروفة على تطبيق القواعد والمبادئ، يكون البحث العقلاني والعاطفي عن حل قد بدأ، ولكن ما هو الشيء الذي يشكل القرار؟

يتم التوصل إلى قرار حينما نكتشف البديل الذي يحقِّق احتياجاتنا في الحصول على أسباب سليمة لسلوكنا ولحاجتنا إلى الشعور بأننا راضون بالقرار، وبما أنه يندر وجود بديل عقلاني يوفِّر القناعة العاطفية الكاملة؛ فإن القرار يكون في العادة حالة تقريبية، إن ما نحقِّقه يمثِّل أفضل خليط من الأسباب والراحة، ويجب أن نؤكد أن الافتراض هنا هو أن الأسباب والمشاعر المتعلقة بهذا القرار يجب أن تتضمَّن دور التزامات الخدمة العامة، ويجب الإعلام عن عملية اتخاذ القرار هذه بواسطة التعليم والتدريس، وتعريف المجتمع بأخلاقيات ومُثُل الخدمة العامة من أجل المحافظة على المصلحة العامة، إننا نصف وننظم العملية التي يجب الإعلام عنها بمثل هذه الأخلاقية، يتم دعم القرارات الأخلاقية من خلال خصائص الخدمة العامة والميل نحو فعل الأشياء الصحيحة أثناء اتخاذنا للقرارات المتعلقة بما يجب فعله، نحن هنا نصف ونحدد العملية التي يجب أن نبلغها للآخرين من خلال هذه الأخلاقيات المتجذِّرة في شخصية الفرد بطريقة منهجية وعلمية.

وتحدث عملية فرز الأسباب المناسبة واختيارها عبر العملية التي وصفناها أعلاه، ويتم التوصل إلى قناعة بالقرار أثناء العملية نفسها، ولكن ذلك يتضمن مجموعة من الأعمال لم يتم وصفها

بعد، لقد حان وقت دراسة العنصر الرابع من الدائرة، وهو التقويم الذاتي؛ إذ يُعَدُّ ذلك اختبارًا لكيفية تناسب طريق الحل مع نظراتنا الذاتية، فكما نتخيَّل أنَّا نأخذ في الحسبان بدائل، ربما نشعر بشيء من الرفض الذاتي فيما يتعلق ببدائل معينة، ووفقًا لجانز (Janis) ومان (Mann) (١٩٧٧م)؛ فإن هذه التوقعات يمكن أن تثير الشعور بالذنب والغضب ولوم الذات، وحينما نرى بعين أخيالنا أننا ننفذ قرارًا لا يتوافق مع قيمنا الأساسية؛ فإننا لا نحب الذات التي نتصورها، وحينما نستعرض أنفسنا في المستقبل وننظر إلى العمل كأنما تم إكماله فإننا لا نشعر بالقناعة الذاتية، ونتوقَّع أن نشعر بالضيق في صباح اليوم التالي للقرار، ونعيش مقدَّمًا حالة غثيان أخلاقي.

بالطريقة نفسها تخلق بدائل أخرى رضاءً ذاتيًّا؛ إذ يصور لنا الشريط السينمائي الذي نتخيَّله بأننا نعمل بطريقة تجعلنا نشعر بالفخر، ونستدرج الثناء، أو على الأقل الموافقة، من الأشخاص الذين نقدِّر آراءهم، إننا ننجذب نحو هذه الخيارات بواسطة القوة المعزّزة الناتجة عن مشاعر الرضا المتوقعة، إن التصرُّف بالطرق التي تستحضر هذه الموافقة المتوقعة تمثِّل الطريق الذي يقودنا للعمل على نحو مماثل في المستقبل، وهي مفتاحنا لفهم جوهر الشخصية.

ولا يتم في العادة تقويم المشاعر المتوقعة بطريقة منظمة، ولكن هذه المشاعر المتوقعة تخلق ميولاً إما برفض بدائل تبدو غير متوافقة مع قيمنا، أو مع عادات جماعات مرجعية مهمة، أو باختيار الموافقة معها، ونستطيع اكتساب الاستقلال الذاتي الأخلاقي وفقًا لمستوى قدرتنا على ربط هذه العملية العاطفية مع العملية العقلانية، كما أننا نستطيع أن نؤمّم بدائل القرار عن قصد وبطريقة منظمة على أساس صلاحية وصدق أسبابنا لاختيار كل واحد منها، وكيف نستطيع أن نتوقع مشاعرنا حول اختيارها، وربما نكن قادرين أيضًا على تحديد مصادر هذه المشاعر الإيجابية، أو السلبية، هل نتوقع موافقة زملائنا أو عدم موافقتهم في القطاع المحلي من الجمعية الأمريكية للإداريين العامِّين؟ ومِن رئيسنا؟ أو هل للقيم الذاتية التي نؤمن بها منذ وقت طويل دور في ذلك؟ ما أهمية مصدر هذه المشاعر؟ هل يوجد أشخاص أو مجموعات أخرى يحمل تقويمُها للقرار أهميةً مماثلة أو أكبر؟

منافع استخدام هذا النموذج

باختصار؛ هذه هي خطوات عملية اتخاذ قرار أخلاقي بطريقة منظمة وبوعي ذاتي كامل، ومن الواضح أنه لا يمكن أن نتوقع من إداري عام على رأس العمل أن يطبق هذا النموذج على جميع الموضوعات الأخلاقية، ولكن الافتراض هنا هو أن هذا النموذج يُستخدم في المشكلات الأكثر أهمية، وسوف يطوِّر الإداريون، مع مرور الوقت، شيئًا مثل مهارات اتخاذ القرار بالبديهة التي سوف تساعدهم

حينما لا تتوافر مثل هذه الممارسات الرسمية الواضحة، يشير بحث دانيل إيسنبرنج (Daniel Isenbgerg) الذي أجراه على كبار الإداريين إلى أن أكثرهم فاعلية يطوِّر بطريقة منظمة نماذج اتخاذ قرار بالبديهة تسمح «بالأداء التلقائي السلس لسياقات سلوكية مكتسبة» (١٩٨٤م، ص٨٥)، ويؤكد إيسنبرنج أن هذه «ليست تحكيمية أو غير عقلانية، ولكنها مبنية على سنوات الممارسة الطويلة وخبرات مكتسبة تَبني المهارات» (ص٨٥)، وحينما تُستخدم هذه المهارات تحت ضغط عامل الوقت المحدود المتوافر للتفكير، فإننا «نقوم بضغط سنوات خبرتنا وتعليمنا في جزء من الثانية، ويمثِّل هذا الضغط أحد أسس ما نسميه الحدس أو البديهة، ونسميه أيضًا فن الإدارة» (ص٨٣).

وباستخدامنا لهذا النموذج فإننا نحقِّق درجة عظيمة من الاستقلال الذاتي الأخلاقي عبر هذه العملية؛ لأننا نصبح أكثر وعيًا لقيمنا الذاتية وللالتزامات الخارجية التي نعمل في إطارها، وحتى عندما نقوم بتطوير مهارة الحدس، فمن الممكن أن نمهد الأرض لسلوكنا ليرقى إلى مستوى الاعتبار الواعي، والمدرك عند الضرورة، لقد لاحظ جانز ومان (١٩٧٧م) أن السلطات تحاول في بعض الأحيان الحصول على الطاعة عن طريق خَلْق وهم بأن المرءوسين لا خيار أمامهم سوى تنفيذ الأوامر، وتظهر بوضوح قوة هذا التلاعب الخاص بمدى الخيارات الحقيقية في تجارب طاعة السلطات التي أجراها ستانلي ميلجرام (Stanley Milgram) (١٩٧٤م)، التي سوف نناقشها بالتفصيل في الفصل الثامن، لقد أظهرت هذه الدراسات أن أكثر من نصف عينة عشوائية من الموطنين الأمريكيين كانوا راغبين في الالتزام بأوامر كان من الواضح أنها سوف تسبب أذًى جسيمًا لشخص آخر، وتمثّل أحد العوامل الأساسية في قرارهم بتطبيق أوامر لا يستسيغون البيان الذي ردَّده العالِم «لا خيار آخر أمامك، وتتطلَّب التجربة أن نستمر»، إن تحدي الموقف بهذه الأوضاع المقيدة تجعل صانع القرار عاجزًا أمام خيار واحد غير مقبول، وينخفض الاستقلال الأخلاقي الذاتي إلى الصفر، ويتم إلغاء الوعي بخيارات بديلة.

وبالرغم من أنه يمكن تصوُّر هذا النوع من الرؤية الأخلاقية المحصورة في الحالات التي تتلاعب فيها السلطات، إلا أنها تحدث بطرق ملتوية أكثر، إننا نلف عِصَابات حول أعيننا تسمح لنا برؤية بديل واحد فقط، أو بدائل قليلة على الأكثر، وإلى أن نبادر بتوسيع مدى الخيارات الممكنة بقوة وجرأة، ونُقوّم كيفية ملاءمتها عقلانيًّا وعاطفيًّا مع نظام قيمنا؛ فإننا نكون حتى ذلك الوقت تحت رحمة طرق الحل الأكثر وضوحًا، إن تطوير الخيال الأخلاقي يتطلب الانضباط والتدريب بالمستوى نفسه الذي يتطلبه أي نشاط ثقافي خلَّاق، إلا أن مكاسبه تتمثَّل في قدر أكبر من الوعي الذاتي والسيطرة على النفس والمرونة في اتخاذ القرار، ويُعَدُّ ذلك ضروريًّا لتعزيز شخصياتنا مما يدفعنا إلى

العمل وفقًا لقناعاتنا وبناء مقومات النزاهة التي تحفظنا خلال حياتنا، وتنأى بنا من الوقوع في براثن إدمان الخمر على سبيل المثال والتخبط من تجاهٍ إلى آخر دون دليل.

تنفيذ القرار.. نهج التصميم

تشير هذه المشاكل التي تتعلق بالمحافظة على الاستقلالية الأخلاقية إلى أن الوصول إلى القرار باستخدام النموذج الذي جرت مناقشته سابقًا يشكِّل جزءًا يسيرًا من عملية أكبر، كما أن هنالك عملية أكثر شمولًا أطلقت عليها وصف «نهج التصميم» في الأخلاقيات الإدارية سوف نتعرَّض لها بالنقاش الطويل والتفصيلي في الفصل التاسع، ولكن قد يكون من المفيد لنا في هذه المرحلة أن نشير إلى بعض الاعتبارات الأساسية في إطار تقدُّمنا نحو القرار:

١- من المهم أن نفهم خصائص الهياكل التنظيمية والثقافة السائدة التي تشجِّع أو تُعِيق إصدار القرارات، هل هنالك أي شيء يتعلَّق بالهيكل الهرمي ومن يشغلون المناصب الرفيعة في هذا الهيكل يجعل من الصعب عليك المضي قدمًا في تنفيذ القرار الذي تم اختياره، أو ربما يقدِّم لك ما تحتاج من دعمٍ ومساندة؟ هل هنالك مبادئ ومعايير في ثقافة المنظمة تؤدي إلى مقاومة تنفيذ القرار، وربما يتم ذلك عبر المقاطعة غير الرسمية، وفي المقابل هل هنالك مبادئ ومعايير ثقافية داخلية تعينك على تنفيذ القرار؟ ما هي التغييرات التي يجب إجراؤها في الهيكل والثقافة التنظيمية ليكونا أكثر دعمًا للقرار الذي توصَّلت إليه باستخدام النموذج؟ هل هنالك حاجة إلى تقليص الهيكل التنظيمي؟ هل هنالك حاجة إلى توفير قنوات للتعبير عن الآراء المعارضة مثل الخطوط الساخنة، أو عبر التواصل المباشر مع المفتش العام لمنع الضغوط غير الأخلاقية التي يمارسها كبار المدراء على الموظفين الذين يخالفونهم في الرأي؟ هل هناك حاجة إلى إصلاح بعض الممارسات غير الرسمية التي تحمي المذنبين ومَن يسيئون السلوك من خلال التدريب وجهود التطوير التنظيمي؟

٢- ما هي إستراتيجيات التدخل الإداري المناسبة لإحداث التغييرات المطلوبة؟ هل ينادي التغير بمراجعة الإدارة من الأعلى إلى الأسفل، وإجراء تمارين التطوير التنظيمي وتقديم برامج تدريبية جديدة، ومراجعة الهيكل التنظيمي ومدوَّنة قواعد السلوك أو التدريب في مجال الأخلاقيات؟

كما سيتضح من خلال الفصول اللاحقة؛ لا يمكن ممارسة اتخاذ القرارات الأخلاقية بشكل فعَّال دون هذا النوع من تحليل السياق التنظيمي.

الخلاصة

بدأنا في هذا الفصل بفحص بعض الحالات الإدارية النمطية التي يمكن أن تنشأ عنها معضلة أخلاقية، ثم عرفنا الأخلاق بوصفها عملية إيجابية تتضمن ترتيب قيمنا فيما يتعلق بقرار معين، ثم درسنا المستويات الأربعة للتفكير والتي تحدث فيها هذه العملية، وقد اختتم الفصل بعرض لنموذج اتخاذ قرار يمكن استخدامه للتحرك بشكل منظم وواعٍ ذاتيًّا، يبدأ من وصف مشكلة أخلاقية، وينتهي بتحديد وصفة لطريقة الحل، وتعتبر هذه المرحلة الأولى من مراحل وطرق التصميم المتعلقة بالأخلاقيات الإدارية – وهي مستوى التعامل واتخاذ القرارات من جانبٍ واحد.

سنقوم في الفصل التالي بمناقشة قرارات أخلاقية محددة، وذلك بهدف إلقاء نظرة على الإطار السياسي والاجتماعي الذي يتخذ فيه الإداريون العامُّون القرارات الأخلاقية، يفرض هذا المشهد شروطًا معينة تُحدِّد بشكل مؤثر طبيعة المشكلات التي تواجه الإداريين العامين، ولتصميم استجابات فعالة للمشاكل الأخلاقية فلا بد من أن نضع في حسباننا السياق المحدّد لكل مشكلة.

الباب الأول

أخلاقيات الإداريين

الفصل الثالث

الإدارة العامة في المجتمع الحديث ومجتمع ما بعد الحداثة.. مضمون الأخلاقيات الإدارية

PUBLIC ADMINISTRATION IN MODERN AND POSTMODERN SOCIETY

إطار أخلاقيات الإدارة

من الضروري أن نستوعب أولًا الدور الإداري من حيث صلته بالسياق الاجتماعي والثقافي قبل أن نشرع في دراسة الأبعاد الأخلاقية للإدارة، يُعَدُّ هذا المنظور حاسمًا في تقديم وصفٍ كافٍ للأوضاع الأخلاقية، وتطوير صفاتٍ واقعية للتعامل معها، أما إذا أردنا تصميم حلول تعيننا على التعامل مع المشاكل الأخلاقية فيجب علينا أولًا دراسة والتكيُّف مع خصائص الأوضاع التي تنشأ فيها تلك المشاكل.

المفاهيم الرئيسة للدور الإداري من منظور اجتماعي ثقافي هي التحديث وما بعد الحداثة، يعيش عالم اليوم في مرحلة انتقالية يشهد فيها التراث الحديث للإدارة العامة صراعًا على نحو متزايد مع عالم ما بعد الحداثة، ترجع جذور المفاهيم والأفكار التي شكَّلت الإدارة العامة الحديثة إلى أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، غير أن وظائف الإدارة العامة التي يؤديها المجتمع قد ظهرت على نحو متزايد في مرحلة ما بعد الحداثة.

يُعَدُّ المصطلح «حديث» (modern) مصطلحًا عالميًّا يستخدم في وصف السمات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي ترتبط بالمجتمع المدني الصناعي، يرى بيرجر وكيلنر (١٩٧٣) Berger & Kellnerأن أهم ظاهرتين من مظاهر الحداثة هما البيروقراطية والإنتاج التقني، وفي واقع الأمر هنالك من يؤكد أنهما يحملان الوعي الحديث، وكلما انخرطنا في التنظيم البيروقراطي وعملية الإنتاج التقني كلما بدأت تظهر لنا طريقة حديثة مميزة للتفكير في العالم، وموقعنا فيه.

ما بعد الحداثة هو مصطلح يهدف إلى وصف عالم يتم فيه التحقُّق من مصداقية الافتراضات التأسيسية المطلقة مثل الطبيعة البشرية الحقيقية والعالمية والموضوعية، أو القانون الطبيعي، أو القيم المطلقة والحقائق النهائية، بما في ذلك العلوم، والتي لم تَعُدْ تؤثِّر على المجتمع بأسره، وقد قام فوكس وميلر (١٩٩٦) (Fox & Miller) بمقارنة وجهة نظر الحداثة وما بعد الحداثة في العالم على النحو التالي (ص ٤٥):

- التكامل مقابل التفكُّك.
- المركزية مقابل اللامركزية.
- الجاذبية مقابل الطرد المركزي.
- الإجمالية مقابل التجزئة.
- السرديات مقابل النصوص المتباينة.
- ما هو قابل للقياس مقابل ما لا يمكن قياسه.
- الدفع نحو التوحيد مقابل فرط التعددية.
- العالمي مقابل النسبية.
- نيوتن مقابل هيسنبورغ (Newton versus Heisenberg).

وأوضح مثال على هذه الاختلافات هو الفكرة الحديثة للمجتمع؛ كونه بوتقة انصهار لمختلف الناس والثقافات، واستيعابهم في مجتمع واحد متجانس، أما في عالم ما بعد الحداثة فإن هذه البوتقة شبيهة بوعاء سلطة بمختلف مكوناتها، حيث يحتفظ كل عنصر بخصائصه ومميزاته لتكمل بعضها البعض، وبالمثل، على الرغم من أن إسحاق نيوتن يعتبر واحدًا من أكثر العلماء تأثيرًا، إلا أن قدرة قوانينه حول الحركة والجاذبية للتنبؤ بالأحداث العلمية قد تم تحدِّيها في وقت لاحق من قِبَل علماء مثل فيرنر هايزنبرغ (Werner Heisenberg)، وتكمن أهمية طرق تفكير ما بعد الحداثة في أن المفاهيم العامة والثابتة للمعيشة، وهيكلة المؤسسات العامة، وإدارة الوكالات العامة، ووضع معايير أخلاقية مهنية لم يَعُدْ لها أساس نهائي يمكن الارتكاز عليه.

إن قبول هذه الصفات باعتبارها مهيمنة على مجتمعنا يمكن أن يتركنا في حالة من النسبية مع الاستنتاج بأن أي شيء يمكن أن يذهب في ظل غياب أي أساس للمطالبة بالاستقامة الأخلاقية والالتزام لدينا، وبصفة عامة، اتساقًا مع فوكس وميلر (١٩٩٦)، فإن الموقف الذي تم الارتكاز عليه هنا هو أنه على الرغم من أن مجتمع ما بعد الحداثة لم يتركنا دون معنى أو معايير، ولكننا أصبحنا نبني قيمنا ومعتقداتنا ومعاييرنا الأخلاقية اجتماعيًّا من خلال تفاعلنا مع بعضنا البعض مع مرور الوقت.

قد لا تكون هناك مجموعة مقبولة عالميًّا من القيم والمعايير «تدلَّت من السماء على خيط»، ومع ذلك نحن معًا نصنع لأنفسنا -من خلال الحوار والمداولات- أعرافًا مثل القيم والمعتقدات والمعايير الأخلاقية؛ لإضفاء المعنى والنظام على القرارات الجماعية التي نتخذها من خلال عملية الحكم، بما في ذلك الإدارة العامة والتي تعمل بشكل أفضل في مجتمع ما بعد الحداثة عندما تخرج من خلال تفاهمات شاملة حول كيفية وَضْع النظام الذي يساعد على ترتيب حياتنا مع بعضنا البعض ويجعل لها معنى، ومن ثم فإن الحكم الديمقراطي يوفِّر آليات ومساحات لهذه العملية الاجتماعية، يصف غوتمان (١٩٩٦) (Gutmann) هذه العملية التداولية باليقظة الأبدية، ويجادل بأن المداولات تُعَدُّ بمثابة الكوابح الذاتية للنظام الديمقراطي التي نقوم من خلالها بمنع الطغيان وحماية الحريات الأساسية (انظر دينارد، ١٩٩٧ (Dennard) وغيرها من المقالات في نفس العدد الخاص من مجلة علماء السلوك الأمريكي حول تأثير فكر ما بعد الحداثة على الإدارة العامة).

إن اتفاقاتنا الجماعية التي يتم التوصل إليها عن طريق الحكم الديمقراطي قد لا تكون لها أسس عالمية ثابتة، ولكنها تشكِّل بديلًا أو أساسًا خاصًّا بنا، يتغيَّر من وقت لآخر ليواكب اتفاقاتنا الاجتماعية المتغيرة، أما في المجتمع الديمقراطي حيث تتطور العلاقة بين الأفعال الفردية وقيم المجتمع بشكل مستمر، فتستمر بعض القيم في حين يمر البعض الآخر بالتكيُّف التحويلي وفقًا لتغيُّر المشاعر العامة، وفي هذا الصدد ينبغي للإدارة العامة أن تسعى إلى فَهْم أفضل للروح المشتركة بين مختلف القيم والافتراضات والمعتقدات المشتركة أثناء تأدية أدوارها.

وبطبيعة الحال فإن مثل هذا الرأي يوحي بأن عالمنا الاجتماعي يستند على طبقات من المعنى نقوم بتخصيصها للشعب والأماكن والأشياء التي نواجهها، ومن هذا المنظور يوفِّر الاتفاق العريض القاعدة درجة من الموثوقية لاتخاذ القرارات، بصورة جزئية في مجتمع متنوع، توفِّر القواعد والقيم المتفق عليها على نطاق واسع نقاطًا مرجعية أساسية، واتفاقيات لموظفي الإدارة العامة المشاركين في عملية صَوْن الصالح العام، وفي بعض الأحيان تكون هذه الاتفاقات صريحة، ولكنها غالبًا ما تتكون من افتراضات مشتركة تطوَّرت من خلال التفاعل الاجتماعي مع مرور الوقت، وعلى سبيل المثال توفِّر الدساتير والمؤسسات الحكومية والقوانين سجلًّا لتطوُّرنا الاجتماعي الجماعي من خلال الاتفاقات الرسمية والوثائق والأعراف التي تعكس معاييرنا وقيمنا وافتراضاتنا.

يجب أن يتم التوصُّل إلى اتفاق بشأن هذه الجوانب العامة للحياة من خلال المشاركة الواسعة في النقاش والمداولات الخاصة بالحكم إذا ما أريد للمؤسسات التي تم إنشاؤها أن تكون لها شرعية من خلال الموثوقية المشتركة بين مختلف عناصرها، وببساطة فإن فرض السلطة لا حظوظ له في هذا النوع من العالم.

مشاكل التحديث في عالم ما بعد الحداثة

لا تزال بقايا وآثار الحداثة موجودة في عالم ما بعد الحداثة، ومن الممكن أن يؤدي الصدام بينهما إلى خَلْق نوع من الصراع، وفيما يتعلق بالأخلاقيات الإدارية فإن رؤية العالم الحديث تتميز بالسمات التالية:

محاولة تطبيق المبادئ العلمية على الكثير من جوانب الحياة

تأثَّر فكر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين تأثرًا كبيرًا بالاعتقاد بأن العلم سوف يدخل في مجالات أكثر وأكثر من حياة الإنسان (نيلسون، ١٩٨٢ Nelson–)، وقد أدَّى هذا إلى التركيز بشكل طبيعي جدًّا على العقلانية، وكان يعتقد أن العلم يمكن أن يوفِّر أساليب أفضل لكل شيء، من إدارة شؤوننا الشخصية إلى إدارة شؤون الأسرة، إلى تشغيل مصنع وتوفير السلع والخدمات العامة، كان الاتجاه السائد هو النظر إلى العلم كأفضل طريقة للقيام بالأمور التي تتفق مع المبادئ العلمية العامة، وهكذا بدأنا في التفكير في الحاجة إلى النظام، وتوحيد معايير المجتمع، وكذلك حياتنا الخاصة.

وتحت تأثير هذا النهج العلمي في الحياة أصبحت كفاءة الإنتاج والتفاعل مصدر قلق، جنبًا إلى جنب مع إمكانية التنبؤ بسلوك الآخرين، لم تَعُد التقاليد توفِّر الاستقرار والنظام والاتساق في السلوك في المجتمع الحديث، حيث أصبح التفكير في هذه الأمور والعمل عليها يتم من خلال المنظمات والقواعد والقوانين والسياسات العامة القائمة على المبادئ العلمية، يقدِّم العلم الافتراضات التأسيسية الموحّدة للمجتمع الحديث، لتحل محل تلك التقاليد المتأصلة في التاريخ والعرف والدين التي أصبحت أمرًا نسبيًّا.

وعلى كل حال، وإلى المدى الذي بدأت فيه أفكار ما بعد الحداثة في إزاحة الحداثة فإن الافتراضات الأساسية بما فيها تلك التي استندت على العلم بدأت تفقد قوتها في تعريف الحقيقة المطلقة، وأصبح ينظر إلى العلم بشكل متزايد كبناءٍ اجتماعي آخر يشكِّل نظرتنا إلى العالم، ولكن دون أن تكون لديه سلطة أخرى خلافًا لتلك النظرة، إن استخدام المبادئ العلمية كأساس وحيد لتصميم وإدارة المؤسسات العامة قد فقد مصداقيته (جون وريفيرا، ١٩٩٧ – Jun & Rivera 1997).

تعددية وتمايز الأدوار

أصبحت العلاقات الاجتماعية والهوية الشخصية أكثر تعقيدًا في المجتمع الحديث، لم يَعُد الناس يحصرون أنفسهم في دورٍ واحد أو حتى أدوار قليلة، كما أصبحت حياتنا شبكة معقدة من

أدوار مترابطة، وأصبحنا نتحرك من خلال هذه الأدوار دون التفكير بوضوح حول التغيير في السلوك الذي يتطلبه كل دور، يلعب كل واحد منا عدة أدوار خلال اليوم الواحد، منها على سبيل المثال دور: الوالد، الزوج، الجار، الإداري، عضو المسجد، المستثمر، المواطن، ويتطلب كل دور من هذه الأدوار نمط سلوكٍ يختلف عن الدور الآخر، ومجموعة من الالتزامات الخاصة به، لقد وصف روبرت جاي ليفتون (١٩٩٣) Robert Jay Lifton الطريقة التي ننتقل بها من دورٍ إلى آخر بالميثولوجيا الإغريقية التي تتحدث عن بروتس، «آلهة اليونان» الذي تزعم أساطير اليونان القديمة أن لديه قدرات خارقة تمكِّنه من تغيير شكله من هيئته البشرية إلى طائر أو ثعبان أو أسد أو مياه جارية، أو أي شيء آخر يمكنكم تخيُّله، وبذلك يتمكَّن من إخفاء نفسه عن من يبحثون عنه، وقد قامت المسارح الهزلية الأمريكية بعرض مثل هذه الأدوار التي يقوم فيها الممثِّلون بالصعود إلى خشبة المسرح ومغادرتها بخفة وسرعة متناهية، ثم يعودون إليها بهيئة مختلفة، ويتكرَّر المشهد بين لحظة وأخرى ليتحوَّل الممثل من راعي بقر إلى امرأة من نساء العصر الفيكتوري، ومرة أخرى إلى فارس مدرع بالسلاح، أو شخصية دينية مسيحية، وهكذا، مما يثير دهشة الحضور، كما استخدم عالم الاجتماع الشهير إيرفنغ غوفمان ١٩٧٣ (Erving Goffman) تشبيهًا مماثلًا للأدوارالمتعددة التي نلعبها في عالمنا المعاصر، وفي ظل تعدُّد الأدوار التي يلعبها كل منا في عالم ما بعد الحداثة فلا عجب في تشبيهنا بآلهة اليونان القديمة.

وجاء وصف سلمان رشدي (١٩٩٧) لهذه الظاهرة كما يلي:

> في عالمنا المعاصر يُعَدُّ فَهْمُنا لأنفسنا مركبًا ومتناقضًا في كثير من الأحيان، وقد نذهب بعيدًا لنقول: إننا نفتقد إلى التوافق الداخلي، تختلف ذواتنا الشابة عن ذواتنا في مراحل عمرنا المتقدمة، نُبدي الشجاعة والبطولة في حضور من نحب، بينما نكون هيَّابين وجبناء أمام أصحاب العمل، وندَّعي الفضيلة والانضباط عندما نقوم بنصح أبنائنا، ونحن فاسدون عندما نتلقى بعض الإغراءات في الخفاء، نجمع بين الصرامة والجدية والتفاهة والابتذال، بين الصوت العالي والهدوء، والفظاظة والحياء، لقد تلاشى مفهوم الذات المتكاملة الذي ساد في القرن التاسع عشر، وتم استبداله بهذا الحشد المتصارع من الأدوار، وعلى الرغم من كل ذلك فما لم نُصَبْ بضرر بالغ أو جنون فما يزال لدينا إحساس واضح بمن نحن، أتفق تمامًا مع ذواتي المتعددة، وأنادي أي واحدة منهم «أنا» (ص ٣٦).

ووفقًا لعالم رشدي فإن الفكرة الحديثة حول الشخصية المتكاملة تبدأ في التحول بالتتابع لتأخذ أدوارًا أخرى نطلق عليها مجتمعة «ذاتي»، لقد ركزت وجهات نظر ما بعد الحداثة على مشكلة

الأدوار، ولكن دون أي افتراضات نؤسس عليها حول الوجود البشري والعالم من حولنا، ودون أن يكون لدينا سلطة مرجعية تحدِّد لنا الدور الذي يجب علينا وضعه على رأس أولوياتنا، لقد أصبحنا في حالة من الحيرة حول كيفية ترتيب أولوياتنا واهتمامنا ووقتنا، وتوزيع جهدنا بين مجموعة من الأدوار المتنافسة، كيف يمكنني أن أخلق توازنًا بين التزاماتي العائلية والعملية؟ مَن منهما يأتي أولًا؟ التزاماتي المهنية أم التزاماتي تجاه صاحب العمل؟ وما الذي يحدث عندما يقع تناقض بين أفكاري الدينية وواجباتي العملية؟ كيف أرتِّب الأولويات التي تتعلَّق بالتزاماتي كمواطن في مجتمع ديمقراطي، وتلك التي تتعلق بعملي كإداري إدارة عامة؟

من الفصل التام إلى الخلط بين العمل والحياة الخاصة

لم يَعُد المزج بين العمل والحياة الخاصة أمرًا ميسورًا في المجتمع الحديث كما كان عليه الحال في المجتمع التقليدي، لقد أصبح العمل في عالم اليوم مستقلًّا بذاته في وقته ومكانه عن العائلة والمنزل والجوار، في المجتمع التقليدي يعيش المزارع وراعي الماشية، ويمارس عمله في نفس المكان دون أي تمييز واضح بين المهام التي تتعلق بالعمل، وتلك التي لا تتعلق به، وكذلك هو الحال بالنسبة للأطباء والمحامين وأصحاب المتاجر والحرفيين، غير أن الأمر أصبح مختلفًا في المجتمع الحديث، حيث يمارس الناس أعمالهم في مكانٍ مخصَّص لذلك الغرض، وأثناء ساعات عمل متَّفق عليها، وأصبح يُنظر إلى أي انحراف عن هذه القاعدة بمثابة إقحام للعمل في حياتنا الخاصة، والعكس صحيح، ساهم هذا الفصل المكاني والزمني للعمل في إنشاء الهوية الأخلاقية للدور الوظيفي بصورةٍ تختلف تمامًا عن الهوية الأخلاقية للأدوار الأخرى، وعلى الرغم من أن ذلك قد يهدِّد تماسُك الفرد كشخص متكامل، إلا أنه يجعل من السهل على الفرد المحافظة على أخلاقيات الإدارة العامة دون أي تأثير من الأدوار الأخرى الخاصة.

بدأت حالة من الضبابية تكتنف الفصل الصارم بين العمل والعوالم الخاصة مرة أخرى في عالم ما بعد الحداثة، وحيث إن العديد من المنظمات أصبحت تعتمد على نهج اللامركزية في تسيير أعمالها، وتبتعد شيئًا فشيئًا عن نظام العمل الموحَّد، ونظرًا للاعتماد المتزايد يومًا بعد يوم على تقنية المعلومات في إنجاز العمل، ونظرًا للتقدم التقني الهائل في مجال الاتصالات فقد أصبح العالم يشهد أعدادًا متزايدة من الناس يعملون من منازلهم، أو أي مكانٍ آخر بعيدًا عن مواقع العمل الرسمية، أصبحت أهمية وجود الفرد في مكانٍ محدَّد لإنجاز أعماله تتلاشى يومًا بعد يوم، لقد أسهم توفُّر أجهزة الحاسوب، والماسحات الضوئية وأجهزة الفاكس وأجهزة النداء الآلي والهواتف الجوالة والهواتف

الذكية في إنجاز العمل الذي أصبح أكثر ارتباطًا بالوقت وليس المكان، ينجز الموظفون أعمالهم الآن أثناء تواجدهم في المركبات والطائرات والفنادق والمكاتب المؤقتة، ومن منازلهم، ونادرًا ما يضطرون إلى الذهاب إلى مواقع عملهم الرسمية، لقد جسَّد جورج كلوني «George Clooney» في فيلمه الذي أنتجه في عام ٢٠٠٩ «عاليًا في الهواء» مفارقاتٍ كوميدية حول هذا النوع من العمل الذي لا جذور له.

قد تساهم هذه التغييرات في أن تجعل الهويات الأخلاقية المرتبطة بأدوار العمل أقل وضوحًا، وعُرضةً لتأثير الأدوار الأخرى عليها، قد تتأثَّر الالتزامات الأخلاقية التي تتعلق بالمصلحة العامة بتلك التي تتعلق بالمصالح الخاصة، كما أن فقدان التواصل الجغرافي والعلاقات المنتظمة والمستمرة التي توجد في مقر العمل قد تؤدي إلى تخفيف الشعور بالارتباط الذي يعزِّز بدوره من المعايير الأخلاقية.

لقد أشار شولتز (٢٠٠٤) Schultz إلى هذه الضبابية وعدم وضوح الحدود في عالم ما بعد الحداثة، وتأثير ذلك على الأخلاقيات المهنية، ومضى قائلًا: «في مجتمع ما بعد الحداثة الذي يتَّسم بالضبابية وعدم وضوح رؤية الخط الفاصل بين ما هو عامّ وخاص، فضلًا عن المزيد من التكامل بين القطاعات الاقتصادية الثلاثة فإن القواعد الأخلاقية التي تنطبق على مختلف جوانب الحياة قد تعرَّضت إلى التحدي، مما يستدعي إعادة التفكير في رسم حدود أخلاقية جديدة، ووضع قوانين تحكم السلوك المهني» (ص ٢٨١)، ويرى شولتز أننا قد نحتاج إلى وضع تصوُّر للأخلاقيات يساعد في الانتقال بنا بعيدًا عن تجزئتها.

النسبوية "Relativism "

لا ينظر إلى الأدوار ولا القيم كقيمة مطلقة في المجتمع الحديث، يتم الحصول على الأدوار والتخلي عنها، وتختلف في أهميتها من وقتٍ لآخر، ولاحقًا يتم الاحتفاظ بالأدوار مع وضع مسافة فاصلة بين كل دور وآخر، ويعني ذلك عدم السماح لها باحتواء هويتنا، ترتبط الأدوار بأوقات وأماكن معينة، ولذا فهي ليست جزءًا أصيلًا من أنفسنا.

وبالمثل، تحمل القيم داخل المجتمع تنوعًا هائلًا، فقد نجد بعض الناس يؤمنون بأشياء معينة، في حين نجد آخرين يؤمنون بأشياء أخرى مختلفة، وبالقطع فإن اكتشاف هذه الحقيقة في المجتمع الحديث لا يشكِّل صدمة بالنسبة لنا، وبدلًا من ذلك فإننا نميل إلى الاعتراف والتأكيد على نسبية القيم.

عزَّزت مرحلة ما بعد الحداثة من تآكل الافتراضات التي تمثِّل المعتقدات الأساسية للحداثة المتجذِّرة في العلوم، وأصبحت مثار شكوك، كما هدَّدت نسبية القيم بتقويض الاعتقاد في الالتزامات والواجبات، وبالتالي أصبح البناء الاجتماعي الدولي من المعايير الأخلاقية العامة أكثر أهمية، وفي غياب قواعد ومرتكزات أخلاقية مقبولة عالميًا فإن العمل على إيجاد اتفاقيات على المستوى الشخصي بشأن قواعد الحياة العامة يُعَدُّ أمرًا ضروريًّا لإقامة أساس متين للاستقرار الاجتماعي، وبعباراتٍ أخرى، على الرغم من أننا قد نكون قادرين على الاتفاق على القيم الديمقراطية الأساسية، إلا أننا نتقاطع في الحياة الجماعية أو العامة، ولذا فإننا في حاجة إلى مناقشة ووضع مجموعة من المعايير لاستيعاب هذا التقاطع الاجتماعي.

تعدُّدية المجتمع

تمثِّل التعددية التي يتمتع بها المجتمع الحديث أهم مقوِّمات الخصائص الأربعة التي تطرَّقنا إليها سابقًا، عند انتقال أفواج كبيرة من الناس متعدِّدي الثقافات خلال فترةٍ وجيزة إلى المراكز التجارية والصناعية في المناطق الحضرية خلال المائتي سنة الماضية أصبح من الضروري لهم مواجهة اختلافاتهم، لقد تعرَّض التجانس الثقافي الذي تتمتع به المجتمعات التقليدية، والذي كان قادرًا على توحيد المجتمع وضمان استقراره إلى التصدُّع ولم يتبقَّ منه سوى القليل، وفي المقابل ظهرت إلى الوجود أشكال جديدة من التنظيم، واستُنْبِطَت طرق جديدة للتعامل مع طيف واسع من أنماط الحياة، بما في ذلك النظام الغذائي والفلسفة السياسية والآراء الدينية والأدوات المالية، لقد أدَّت صيغة الجمع «من عوالم الحياة» في بعض الأحيان إلى تجزئة حياة الأفراد، وقد حاول الناس ربط أنفسهم «بعوالم متباينة بشدة من حيث المعنى والخبرة» (بيرجر وكيلنر، ١٩٧٣ ص ٦٤).

لقد تم عرض المراحل الأولى من بروز المجتمعات متعدِّدة الثقافات من خلال العمل المسرحي «عازف الكمان على السطح» «Fiddler on the Roof»، في قرية روسية صغيرة تدعى Anatevka عاش مجتمع يهودي أرثوذكسي حياة بسيطة ومستقرة من خلال شبكة متكاملة من التقاليد التي تشمل الحياة الروتينية اليومية، وكذلك الأحداث الكبرى مثل الولادة والزواج والوفاة، ظل تيفي «Teyve» والذي يلعب دور الشخصية الرئيسة في المسرحية يذكِّر نفسه ومستمعيه بأن التقاليد تعني الكيفية التي نتعرَّف بها على أنفسنا وما يتوقَّعه الرب من تكاليف يجب علينا القيام بها، وبدون «تقاليدنا» فإننا «سوف نترنَّح كما عازف الكمان على السطح»، (استين ١٩٧١ ص ٦٤ Stein).

وبالطبع فقد رأينا لاحقًا في المسرحية كيف تعرَّضت معتقدات القرية إلى التحدي والسقوط عند وصول قوات سيزار «Czar»، حيث واجهت التقاليد المألوفة التي تنظم الخطوبة والزواج والأسرة تقاليد مختلفة من المجتمع الغريب، وتم السطو على قوتهم وملكهم، وعلى الرغم من أن هذه الحالة تحكي عن غزو مجتمع حديث لمجتمع تقليدي بدلًا من هجرة القرويين من المجتمع الريفي إلى المناطق الحضرية إلا أن العملية التعددية هي نفسها.

وصف جون دووي «John Dewey» في كتابه الذي صدر عام ١٩٧٢ «الجمهور العام ومشاكله» كيف أن هذا التباين قد أدَّى إلى تعدُّد الجماهير، ومن منظور دووي فلا يوجد شيء يمثِّل وحدة الجمهور في المجتمع الحديث، ففي الوقت الذي يسعى فيه الناس لتأمين مصالحهم الذاتية من خلال التفاعل الاجتماعي قد تظهر بعض النتائج غير المباشرة وغير المقصودة التي قد يُنظر لها سلبًا أو إيجابًا، وعلى سبيل المثال فإن رائد الأعمال الذي يؤسِّس مصنعًا للصلب من أجل تحقيق الأرباح المالية فسوف يساهم بصورةٍ غير مباشرة في تلويث الهواء، وفي المقابل فسوف ينتج عن ذلك ودون تخطيط مسبق منه خَلْقُ فُرَص لنمو الأعمال الصغيرة في المنطقة المجاورة، وقد تعمل السياسة إلى الحد من أو تعزيز هذه النتائج غير المباشرة، من خلال الدعوة إلى تعيين موظفي قطاع عام وسَنِّ القوانين.

لقد ظلَّت المنظمات الحكومية تقدِّم الخدمات إلى أعدادٍ متزايدة من الجمهور طوال القرون الماضية، ووفقًا لأطروحة دووي فإن هذا الجمهور الذي يتميَّز بالتباين وعدم التجانس يُعَدُّ إفرازًا طبيعيًّا للمجتمع الصناعي الحديث، ومن خلال محاولاتنا لإدراك مصالحنا الخاصة نجد أنفسنا في رباطٍ مع آخرين مختلفين ولهم مصالح مختلفة، قد نتعرَّض أحيانًا أثناء سعينا نحو تحقيق أهدافنا إلى التثبيط من خلال أنشطة الآخرين، وقد يحدث العكس في أحيانٍ أخرى، ولكن على كل حال يجب علينا إدراك أن مصيرنا مرتبط بقرارات وتصرفات أناس آخرين يختلفون عنا في القيم والأساليب.

لقد أطلقت ظروف وأوضاع ما بعد الحداثة العنان للتنوع الثقافي والاجتماعي، وكنتيجة لذلك أصبحت الحكومة تستند على العقلانية البيروقراطية في سعيها لتقديم الخدمات والسلع بصورة موحَّدة مع تزايُد التباين والتعدُّد في أوساط المواطنين، وعلى الرغم من أن الحكومة تؤدي مهامها وفقًا للافتراضات الحديثة التي تقدَّمت بها الحركة التقدُّمية الأمريكية في أوائل القرن العشرين، إلا أنها وجدت نفسها في صراع لا ينتهي مع الشعب الذي تسعى لخدمته، يعتقد التقدميون أن على الحكومة أن تعامل الجميع بصورة متساوية حتى تكون عادلة، وهو افتراض معقول في حينه؛ نظرًا لقوة الآلات السياسية في تلك الحقبة، ومع ذلك من المتوقَّع أن تعامل الحكومة الجميع على قَدَمِ المساواة في حالاتٍ محددة، منها: (حق التصويت، حق العمل، الحق في الحصول على العدالة

القضائية)، كما يتوقَّع منها أن تقدم معاملة تتَّسم بالتمييز في بعض الأحيان، مثل: (حقوق ذوي الاحتياجات الخاصة، برامج تعليم الأطفال المعوزين، والعمل الإيجابي)، تتعرَّض السياسات والبرامج الموحَّدة إلى معارضة متزايدة في ظل وجود خلاف حولها من جرَّاء تعدُّد أصوات الجماهير.

الآثار الضمنية على الإدارة العامة

يبدو أن للتحديث ثلاثة آثار ضمنية على الإدارة العامة.

الطبيعة السياسية للإدارة العامة

يتمثَّل التأثير المبدئي للتحديث على الإدارة العامة في محاولة فصل السياسة عن الإدارة بهدف تطوير علم الإدارة، وهو العلم الذي كان يُتوقَّع أن يؤدي إلى تقديم خدمات وسلع عامة بطريقة أكثر فاعلية، لقد كان في اعتقاد الإصلاحيين في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين أن ذلك يوفِّر تقدمًا يتجاوز الإدارة العامة المُسيَّسة بدرجة عالية، التي نشأت وتطوَّرت في ظل النظم السياسية الحضرية في القرن التاسع عشر، وفي المجتمعات التقليدية على مدى التاريخ الإنساني، ومع ذلك فقد كان هناك تناقض يتمثَّل في أنه بالرغم من تركيز الفكر الحديث على تطبيق العقلانية العلمية في أعمال الدولة، إلا أن الخصائص الأخرى للمجتمع الحديث جعلت ذلك غير ممكن في أمريكا القرن العشرين مثلما كان غير ممكن في المجتمعات التقليدية في الماضي.

أصبح من الواضح على نحو متزايد في مجتمع ما بعد الحداثة أن محاولة تحديد دور الإداري وفصله تمامًا عن السياسة يؤدي إلى عزل الإداريين من السكان الذين يحملون أفكارًا وولاءات سياسية متباينة، ويشجِّع الإداريين على التركيز في مواجهة الدور الجوهري الذي يلعبونه، ربما كان فصل السياسة عن الإدارة قائمًا في أذهان ماكس ويبر Max Weber (١٩٤٦م)، وودرو ويلسون Woodrow Wilson (١٨٨٧م)، وليونارد وايت Leonard White (١٩٢٦م)، وفرانك قودناو Frank Goodnow (١٩٠٠م)، وجيل من الدارسين الآخرين، ولكن ليس في أي مكان آخر، لقد تعرَّضت فكرة أن السياسيين يتَّخذون القرارات السياسية التي تتضمن عقلانية كاملة، بينما يطبق الإداريون عقلانيتهم العلمية في التطبيق للهجوم الشديد لا يحتاج إلى المزيد من المعالجة هنا (جاوس Gaus، ١٩٣٦؛ والدو Waldo، ١٩٤٨م)، فالتحديث يخلق ضغوطًا وحركيات تجبر الإداريين على المشاركة في قرارات حول الأهداف والسياسات، وتجبرهم على التنافس مع الآخرين على السلطة والموارد (بنفينيستي Benveniste، ١٩٧٧م؛ وامسلي وزالد Wamsley and Zald، ١٩٧٣م).

ويمثِّل تضاعُف الأدوار والتفريق بينها الظاهرة الحرجة في سياسات دور الإدارة العامة، ويمكن فَهْم كل واحد من هذه الأدوار بوصفه حزمة التزامات ومصالح يمكن أن يستحوذ عليها أي إداري عام خلال فترة تحوُّله إلى إنسان راشد في المجتمع الحديث، بمعنى أن كل دور يتشكَّل بواسطة مجموعة من الالتزامات، محدَّدة بطريقة جيدة أو بطريقة سيئة، ومجموعة مصالح – الدخل، المركز الاجتماعي، الرضا الوظيفي – مُستمدة من الدور نفسه، ويجب علينا أن نتحمَّل الالتزامات للحفاظ على المصالح.

وبينما تنتمي بعض هذه الأدوار كليًّا إلى الحياة الخاصة في البيت، والعائلة، والمجتمع، فإن بعضها يتعلَّق بعالم العمل ويتداخل بعضها في المجالين، ويشكِّلان سويًّا الهوية المعقَّدة ومتعددة الأوجه للإداري الحديث (داوني Downie ١٩٧١م، مينز Means، ١٩٧٠م)، لقد أصبحت هذه الأدوار تتعارض فيما بينها من وقتٍ لآخر، وأضحت المصالح والالتزامات المرتبطة بها تتنافس على وقتنا وجهدنا، ولذا يتعيَّن علينا إدارة هذا الصراع على نحو فعَّال منعًا لتضارب المصالح التي يمكن أن تنتقص من قدراتنا على إصدار أحكامٍ موضوعية كإداريين، أو أن ينظر إليها كذلك من قِبَل المواطنين على أقل تقدير.

إن هذه الأدوار المختلفة تتعارض من وقت إلى آخر مع بعضها البعض، وتتنافس المصالح والالتزامات المرتبطة بها على وقتنا واهتمامنا وطاقتنا، ويجب علينا إدارة هذا النزاع بفاعلية لمنع أحد الأدوار من تدمير الآخر، على سبيل المثال، ربما يخلق دور المُستثمر توترًا مع دور الإداري في منشأة عامة إذا لاحت فرصة استثمار جذابة تتطلب التعامل مع منشآت تديرها هيئة عامة، ويمكن لتعارُض المصالح المحتمل أن يُضعف الحكم الموضوعي للإداري أو–على الأقل– ربما نظر المواطنون إلى الأمر من هذه الزاوية.

ينشأ النزاع بين هذه الأدوار من التجاذبات المتضادة: المصالح الاقتصادية الشخصية، والالتزام بحماية المصالح العامة، تتأصَّل سياسات الدور الإداري في مثل هذا النوع من التوترات (تولك Tullock، ١٩٦٥م؛ كروزير Crozier، ١٩٧٣م؛ وامسلي وزالد ١٩٧٣م)، وبما أن القيم في المجتمع الحديث لا تحوز على إجماع كامل، لذلك لا توجد أساسيات تحدِّد بدقة ما يجب عمله حينما تتعارض الأدوار، ويتم ترتيب القيم والأوليات بين الأدوار عبر المفاوضات مع ذواتنا ومع الآخرين في كل موقف، ويحدث ذلك بصفة عامة على النهج نفسه الذي ورد في الفصل الثاني، كما تبرز حركيات الدور الإداري في تضحيتنا بمصالحنا الذاتية المتنوعة لمصلحة المنشأة التي نعمل فيها والعكس، أيضًا، صحيح.

قدم شيلدون وولين Sheldon Wolin (١٩٦٠م) أسسًا للمزيد من التوضيح حول السياسات التنظيمية؛ إذ يتمثَّل جوهر فكرته في نشأة وارتقاء المجتمعات من خلال عملية التحديث، لقد أشار وولين إلى أن المجتمعات «العضوية،» والمدمجة، والتقليدية، للمرحلة ما قبل الصناعية، وما قبل التحضير، بدأت خلال القرنين التاسع عشر والعشرين في التصدع لمواجهة الهجرة إلى المراكز الحضرية والصناعية، وتطلَّع الناس إلى المنظمات لتلبية المتطلبات التي كانت مجتمعاتهم السابقة تقوم بتلبيتها، وبحثوا عن الاستقرار، والهوية، والانتماء، والأمن، والهدف، والقوة، في تنظيمات من كل الأنواع: دينية، وصناعية، وعمالية، وإصلاحية، وسياسية، وعلمية، وتجارية، وحكومية.

وقد تحطَّمت خلال هذه العملية الشبكات «الطبيعية» لعلاقات المجتمعات القديمة، وتحوَّلت عبر عقلانية ومقاصد بُنَاة المنظمات إلى أدوات لتحقيق أهداف محدَّدة، لقد تم تصميم هذه المنظمات لصهر الحديد، وصناعة السيارات، وتوفير المياه، وإصلاح الحكومات، وتشغيل مرافق النقل، وتطبيق نُظُم البناء والسلامة.

ولكن، وعلى النقيض من نموذج ويبر المثالي، رفض الناس المشاركة في هذه المنظمات بطريقة جزئية، وبالرغم من أن التحديث يميل إلى تجزئة الهوية بين مصفوفة من الأدوار وإلى فصل العمل عن البيت، إلا أن الأفراد يميلون إلى المقاومة، ويميلون إلى الرغبة في المشاركة في التنظيمات كوحدات متكاملة، ويحاولون تجاوُز حدود الأدوار في محاولة لإعادة خَلْق «مجتمعات طبيعية»، إن هذه المجتمعات غير المقصودة تهدم، كما أوضح ذلك سلزنيك Selznick (١٩٦٦م)، أهداف المنظمات، وتحوِّل مواردها نحو إشباع الاحتياجات الشخصية لأعضائها.

ويخلق هذا النوع من مجموعتي «الأهداف المتعارضتين الحافز للمشاركة في النشاط السياسي داخل المنظمة وخارجها؛ إذ يجلب أعضاء المنظمة معهم هدف الإرضاء الذاتي غير المحدَّد، وبوضوح في معظم الحالات عبر العلاقات الاجتماعية والتفاعل، ولكن المنظمة تم تأسيسها لتحقيق أهداف محددة للجمهور أو لمالكيها، إن معالجة التوتر بين هذين الهدفين تتطلَّب تبادلًا سياسيًّا مستمرًّا داخل المنظمات، وبين القوى الخارجية.

بالإضافة إلى ذلك فقد ارتفعت فرصة المشاركة في السلوك السياسي بسبب مستوى حرية التصرف الممنوح للإداريين العامين (ناكمياس وروزنبلوم Nachmias and Rosenbloom ١٩٨٠م؛ روهر Rohr، ١٩٨٩م)، وقد خلقت الطبيعة المعقَّدة والفنية للمشكلات التي تعالجها الحكومة ميلًا من جانب المشرِّعين إلى تفويض سلطات هائلة إلى الإداريين الذين يُفترض أنهم يملكون معرفة خاصة بمجالات سياسية معينة، بناءً على ذلك فقد أصبح تطبيق التشريعات، في

الواقع، ممارسة شاملة لصنع السياسات، إن الأهداف التشريعية العامة التي تمَّت مناقشتها علنًا وأجازها الممثلون المنتخبون يتم تعبئتها بعد ذلك بمجموعة من القرارات الإدارية الأقل ظهورًا والأكثر صعوبة من حيث إمكانية مراقبتها، وتساعد هذه الظروف على التعامل والتداخل مع السياسة (ليبرمان Lieberman، ١٩٧٣م؛ ديفيس Davis، ١٩٦٩م؛ لووي Lowi، ١٩٧٩م؛ بنفينيستي، ١٩٧٧م).

وبالتالي فإنه ليس من المستغرَب أن تظهر لنا الدراسات عن التداخل الكبير في الأدوار بين السياسيين والإداريين في الديمقراطيات الغربية، لقد قام كل من أبيرباك وبوتمان وروكمان في عام ١٩٨١م (Aberbach, Putman & Rockman) بدراسة مدى انخراط السياسيين والإداريين في إنجاز أعمال متشابهة، ليكتشفوا وجود تقارب كبير في المهام حيث يقوم الإداريون بأعمال كثيرة تتعلَّق برسم السياسات في حين يقوم السياسيون بأدوارٍ إدارية لا يستهان بها، وكان التداخل الأعظم في الولايات المتحدة.

وإذا كان الدور الإداري في المجتمع الحديث سياسيًّا لا محالة، وله طبيعة تفويضية؛ فإن من الضروري الاعتراف باعتبارات أخلاقية عديدة، على سبيل المثال، نستطيع باستخدام الفئتين العامتين للتبادلات السياسية الداخلية والخارجية أن نحدِّد ثلاثة أنواع من الاهتمامات الأخلاقية المرتبطة لكل واحدة، منها: الفساد، ضياع الكفاءة، سوء استغلال السلطة، وإذا ألقينا نظرة على بعض التبادلات السياسية النمطية؛ فإننا نجد هذه الاعتبارات الأخلاقية تظهر بالطرق الآتية:

١- هيئة- حزب سياسي

يتركَّز الاهتمام الأخلاقي في حالة التبادلات بين هيئة عامة وحزب سياسي على الفساد فيما يتعلق بمهمة الوكالة المحددة بالقانون، ربما يستخدم الحزب نفوذه على موظفي الهيئة لاختصار الإجراءات المحدّدة لمصلحة الحزب أو بعض أعضائه، إنَّ فِعْلَ مثل ذلك يُفسد المصلحة العامة التي يجب على جميع الموظفين العامين الحرص عليها.

٢- هيئة- هيئة

حينما تنغمس هيئتان عامَّتان في تبادلات سياسية يتركز الاهتمام حول ضياع الكفاءة، ويتضمن هذا النوع من المواقف المنافسة على الموارد، وعلى الصلاحيات، أي إنه صراع على القوة والسلطة، إن الوقت والجهد اللذين يتم إضاعتهما يصل إلى حد إهدار المال العام، وانتهاك ثقة الجمهور، والإدارة السيئة للموارد العامة تعادل تقريبًا سرقة الأشخاص الذين استأمنوا على ممتلكاتهم.

٣- هيئة- فرع دستوري للحكومة

تُنتِج التعاملات السياسية بين هيئة الفروع التنفيذية وأعضائها، أو التشريعية، أو القضائية للحكومة اهتمامًا حول سوء استخدام السلطة والفساد الإداري، وربما يحدث سوء استغلال السلطة حينما يحاول أعضاء هذه الفروع استخدام هيئة إدارية لمصلحتهم الذاتية، على سبيل المثال، إذا حاول رئيسٌ استخدام سلطاته في مصلحة الدخل الشخصي أو مكتب التحقيقات الفيدرالي ضد خصومه السياسيين؛ فإنه يتجاوز حدود الاستخدام الصحيح للسلطات التنفيذية، من ناحية أخرى، إذا انقسمت هيئة في استخدام مواردها في طرق غير عادية للتأثير على المسؤولين العامين؛ فإن ذلك أعضاء بدلية مدينة للحصول على مكاسب لأحد المستثمرين، فإن محافظة هذه الهيئة على الأمانة العامة يكون قد أصابها الفساد، وعلى سبيل المثال فعندما تشترك إدارة التخطيط في رشوة أعضاء مجلس المدينة للحصول على معاملة تفضيلية لصالح مطوّر فإن كَسْب تلك الوكالة لثقة الجمهور سوف يصبح أمرًا صعب المنال.

٤- هيئة- جماعات مصالح

يمثل الفساد بؤرة الاهتمام حينما تنغمس مجموعات المصالح بفاعلية في التأثير على هيئة عامة، وحينما تتجاوز النقابات، وغرف التجارة، وجمعيات تطوير المجتمع، والجمعيات المهنية، والجمعيات الصناعية، وجمعيات دافعي الضرائب، وجماعات الضغط بشتى أنواعها حدود الإقناع، وتبدأ في تقديم خدمات ومزايا، فإن الفساد يكون على الأبواب، ربما تجد الوكالة نفسها في «موقف الآخذ»، وفي هذه الحالة تتعرض مسؤوليتها عن خدمة المصلحة العامة إلى الفساد بواسطة مكافآت المصَالح الخاصة.

حينما نعود إلى السياسات الداخلية للمنشآت العامة فإن الاهتمام الأول يتركَّز في فقدان الكفاءة، وحينما يبدأ أفراد أو أقسام الهيئة الواحدة في التنافس على الموارد أو السلطات، أو يقيمون التحالفات مع الآخرين، فإن الموارد التي وفَّرها المواطنون لإنجاز مهمة محدَّدة بالقانون تتعرض للهدر، إن الصراع السياسي بين أعضاء المنشأة يحرق الوقت والمال والجهد بعيدًا عن تقديم الخدمات والسلع العامة، ويُحرَم دافعي الضرائب من جزء مما تدين به الحكومة لهم.

إن سياسات الإدارة العامة تثير بعد ذلك بعض الاهتمامات الخطيرة والقلق حول السلوك الأخلاقي للإداريينن وكما نعلم جميعًا؛ فإن السياسة لا يمكن تحاشيها، وبالنظر إلى حركيات المجتمعات الحديثة والأهداف الذاتية والمنظماتية الناتجة عن هذه الحركيات؛ فإن فكرة الفصل الكامل بين السياسة والإدارة غير صحيحة، ولكن من الممكن تحديد طيف من السياسات الإدارية

تتفاوت درجات تداخلها، ومن الممكن البحث عن مداخل للحد من المظاهر اللاأخلاقية الواضحة للممارسة السياسية، (سوف نتعرَّض لها بالمزيد من البحث في الفصلين السادس والسابع)، إن السؤال المهم لا يتمثَّل في كيف نُبْعِد السياسة عن الإدارة كليًّا، ولكن كيف نكبحها وتحت أي ظروف، إنجاز هذه المهام بصورةٍ صحيحة، والتعامل معها وفقًا للقوانين والأنظمة يتطلَّب التفكير من جانب المديرين ليس فقط باتخاذ قرارات منفصلة، ولكن عبر الإجراءات، الترتيبات التنظيمية، التدريب والجزاءات (سواء كانت الطرق الخاصة بتصميم العمليات والهياكل التنظيمية، كما لا بد من وجود السياسات إيجابية أو سلبية) من أجل تشجيع السلوك الأخلاقي ودعم أهميته.

فصل الأدوار الإدارية العامة عن دور المواطن:

يتمثَّل التأثير الثاني للمجتمع الحديث على الإدارة العامة في الميل إلى فصل دور الإداري العام عن دور المواطن، فجميع مَن يعمل في الدولة يتحمل التزامًا ثنائيًّا، إنهم مسؤولون عن خدمة الجمهور، وهم أيضًا أعضاء في هذا الجمهور الذين يفترض فيهم خدمته، لقد أشرت في أماكن أخرى من هذا الكتاب إلى أن هذا الانقسام -والذي نعني به الفصل بين الدور العام والخاص في عمل الإداري العام- من الأفضل أن ينظر إليه كجسرٍ من التواصل بين الشأن العام والخاص (كوبر ١٩٩١)، وكلما تحرَّك المرء أكثر نحو الشأن العام مبتعدًا عن الخاص تصبح الفضيلة المدنية والخير العام أكثر أهمية وإلحاحًا، كما هو الحال بالنسبة للحاجة إلى أن يقوم المسؤول العام بدور المواطن - المسؤول.

تخلق هذه الأدوار المزدوجة في بعض الحالات التزامات متناقضة: الموظف العام ليس مجرد «خادم مطلق» للناس، ولكنه خادم عام داخل منشأة معينة، إن هذا الدور كموظف في منشأة عامة محددة، على الرغم من أنه من الناحية النظرية مجرد تعبير عن خدمة عامة أكبر حجمًا، إلا أنه أكثر قوة وسلطة وصلابة في حوافزه وعقوباته، إن دور الخادم العام يصبح بسهولة مقصورًا، ومعرفًا، على المنشأة المحددة، وحينما يحدث ذلك ربما يختلف الولاء للمنشأة مع واجب المحافظة على المصلحة العامة، ويُترجم ذلك في العادة إلى افتراض بأن تنفيذ أوامر الرؤساء يعادل إنجاز الواجب كموظف عام.

يشجِّع تركيز ويبر (١٩٤٦م) على العقلانية الوظيفية للإداريين، وهي بدورها أحد انعكاسات التحديث التي تساعد على تفريغ هذين الدورين الحيويين، فنحن نفكِّر مليًّا حول أهداف الحكومة وغاياتها في المجال الخاص والمواطنة فقط، ومن ناحية أخرى، وفيما يتعلق بدور الإداري

العام، فإننا نُشجِّع على التفكير فقط حول أفضل الطرق لإنجاز الأهداف التي حدَّدها الرؤساء أو المسؤولون المنتخبون.

من النادر أن يكتمل تفريع أدوار المواطنة والإدارة، ولكن الضغط للتحرُّك في هذا الاتجاه قوي جدًّا في المجتمع الحديث، ويصل الناتج إلى عدد غير معلوم من الإداريين العامين الذين ضحوا بقِسم من مواطنتهم في مكان العمل، ونستطيع فقط، عن طريق تطوير طرق لتشجيع الإداريين العامين للمحافظة على رابطة بين هذين الدورين، إدامةَ نظرة أشمل لدور الموظف العام من مجرد الولاء لمنظمة حكومية، كما يمتد، أيضًا، التوتر الذي يفرضه دور المواطنة على حدود الدور الإداري ليشمل هيكلية القانون والتراث الديمقراطي.

ومن شأن ذلك أن يعيد رسم دور الإداري العام بطريقة تتناسب مع تعاظُم دور المواطنة في مجتمع ما بعد الحداثة، بالإضافة إلى تمكينه من إشراك المواطنين في عملية البناء الاجتماعي للنظام السياسي أكثر من أن يقتصر دوره على السعي نحو فرض الحلول فقط وفقًا لما يتمتَّع به من سلطات وخبرات، (لقد ذهبت في أعمالي السابقة إلى أن الإداري العام يجب أن يكون وكيلًا مؤتمنًا، انظر: كوبر، ١٩٩١، وخاصة الفصل الخامس للمزيد من النقاش حول ذلك)

يجب أن تكون الأهمية الأخلاقية لخصائص هذين الدورين الثنائيين واضحة على الأقل في خطوطها العامة، إن من بين الأسباب التي تجعل الوظائف العامة مخصصة للمواطنين فقط هو الافتراض بأنهم سوف يحملون إلى داخل منظماتهم ولاءً أزليًّا للمواطنين، وسوف يعزِّز هذا الولاء، الذي يجب أن يسبق الولاءات إلى أية هيئة محددة أو إلى موظف حكومي، إمكانيةَ الثقة في خدماتهم (ستاهل Stahl، ١٩٧٦م)، وبما أن الخدمة العامة تمثل دورًا يقوم على الثقة العامة، فإن كل مَن يقبل مثل هذا التوظيف مُقَيَّد بموجب هذا الالتزام نحو الجمهور، وتتم إدامة رابطة الثقة هذه فقط إذا عمل الشخص داخل المنشأة العامة– كمواطن له مسؤوليات إضافية محددة كمواطن أولًا، وثانيًا كمواطن بين آخرين وافَق على أداء عمل بالنيابة عن الجميع، لقد حد بول أبلباي Paul Apleby (١٩٦٥م، ص٣٣٥) خصائص من يقوم بهذا الدور الثنائي بوصفهم «المواطنون المسؤولون بصفة خاصة الذين هم موظفون".

إن هذا الأمر في غاية الصعوبة للذين يتولَّوْن أدوارًا إدارية؛ لأنهم يتحمَّلون مسؤوليات أكبر تقوم على الثقة العامة، لقد وافقوا ليس فقط على أداء العمل نيابةً عن العامة في هيئة حكومية؛ بل ليساعدوا أيضًا في تشكيل وتنسيق ومساندة وإشراف وتقويم عمل آخرين اختاروا خدمة المجموعة، ووفقًا لتعبير مايكل والزر Michael Walzer (١٩٧٠م، ص٢١٦،) «لأنهم مواطنون بدلًا عن

بقيتنا، والمصلحة العامة هي تخصُّصهم»، إنهم يتحمَّلون مسؤولية ليس فقط عن استخدامهم الموارد العامة، ولكن أيضًا عن إنجاز الاتفاق الأكثر فاعلية وكفاءة لهذه الموارد بواسطة الآخرين.

تشير هذه المسؤولية المركَّبة للإداريين العامين القائمة على الثقة العامة إلى أنه من الضروري جدًّا لهؤلاء الذين يقومون بهذه الأدوار أن يكونوا على وعي كامل بأولوية التزاماتهم كمواطنين، وكلما ظهر أن منشأة توظيف تقوم بمهمتها بطريقة ليست في مصلحة الجمهور فيجب أن يستشعر جميع الإداريين العامِّين وكل الموظفين العامِّين أنهم ملزَمون بحكم الواجب باتخاذ إجراء نيابة عن المواطنين، ويمثِّل الفشل في عمل ذلك خرقًا وإنكارًا لمسؤوليات المواطنة، كما يمثِّل ذلك قلقًا أخلاقيًّا من النوع الأساس.

تشير هذه المسؤولية المركبة والثقة التي يضعها المواطنون في إداريِّي الإدارة العامة إلى أنه في حال إخفاق أي منظمة حكومية في الاضطلاع بالدور المنوط بها بالشكل الذي يخدم المصلحة العامة للمواطن فيجب حينها على كافة الإداريين، وبالطبع كل الموظفين الحكوميين، أن ينهضوا بمسؤولياتهم نحو تصحيح الأوضاع بالإنابة عن مواطنيهم، كما أن الفشل في القيام بذلك يعني خيانة أمانة التكليف والالتزام الذي تفرضه واجبات المواطنة، يُعَدُّ ذلك من أكبر المخاوف والهموم الأخلاقية.

علينا الاعتراف بأن المسؤوليات المرتبطة بدور المواطن تعتبر معضلة حقيقية، لم يَرَ الكثيرون منا بيانًا واضحًا يحدِّد مسؤوليات المواطن؛ حيث إن مَن يحصلون على الجنسية بالتجنس هم وحدهم من يؤدُّون القَسم بالولاء للدستور، ولكن يمكننا الزعم بشيء من الموضوعية بأن ما يترتَّب من التزامات على من يسعون للحصول على الجنسية بالتجنُّس يُعَدُّ ملزمًا ضمنيًّا للمواطنين بالميلاد.

أثار والز (١٩٧٠) Walzer في منتصف القرن العشرين تحديًا آخر يتمثَّل في التساؤلات الجادة لبعض الناس حول الأولوية الأخلاقية للمواطنة نظرًا لما يشعرون به من ضعف واستلاب، ومضى قائلًا: «إنها تجربة يشعر من خلالها المواطن بعدم الارتياح المعنوي، وأن جنسيتهم مصدر قلق لهم بقدر ما هي مصدر أمان وفخر» (ص ٢٠٤).

وعلى كل حال، أكَّد والزر وغيره من المختصين في نظريات المواطنة على أهمية مفاهيمها ووظائفها، ومضى دينيس ثومبسون (١٩٧٠) Dennis Thompson إلى القول بأن نظرية المواطنة المعيارية تضع صورة مثالية مرغوبًا فيها، ولكنها بعيدة المنال ولم تتحقَّق بعد، ويمكننا القول بأن معنى المواطنة في دولةٍ ديمقراطية إدارية حديثة ما يزال في حاجة ماسة إلى إعادة تأهيل وتعزيز، وفي حال أن استمرت معاني المواطنة الديمقراطية في سيرها نحو الزوال وتراجعت في الواقع فإن الإدارة

الديمقراطية سوف تصبح مستحيلة، إن مسؤوليات إداري الإدارة العامة يجب أن ترتكز على فهم لمسؤوليات المواطنة.

وفي عالم اليوم الذي يشهد مزيدًا من تراجُع الدولة القومية وزوال الحدود فإن أهمية معنى المواطنة والوطنية يشهد تراجعًا في المعنى والفائدة مقارنة بما كان عليه في الماضي كوبر ويودر Cooper & Yoder (١٩٩٩) وهنا تبرز أهمية إعادة تعريف المواطنة أو حتى التفكير في denizenship.

وبالرغم من أن جميع أدبيات المواطنة لا تتضمن المثاليات نفسها، إلا أنه يوجد عاملان مشتركان بين جميع هذه النظريات يتميَّزان بالتوجُّه الديمقراطي؛ أحدهما -بالطبع- هو المشاركة من نوع ما في اتخاذ القرارات السياسية، والآخر -وهو الأنسب هنا- هو الالتزام بوضع اعتبار لوجهات نظر المواطنين ورغباتهم إلى جانب وجهات نظر الفرد ورغباته، وقد عبَّر برانجر Pranger (١٩٦٨م، ص١٠٢)..، عن ذلك بقوله: «إنه يتعين على العضو الصالح والمواطن المتحلِّي بالأخلاق أن يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات السياسية التي تحمي فورًا سلامته واستقامته، وتأخذ في الحسبان سلامة واستقامة الآخرين".

وقد أشار والزر -أيضًا- إلى أنه «ما لم يمتلك المواطنون إدراكًا شموليًّا قبل إدراكهم لأنفسهم كأشخاص مميزين»، فسوف يكون لديهم اهتمام قليل بالمشاركة في السياسة، وتوصَّل إلى «أن المواطنة النموذجية تقوم على مثل هذا الإدراك الشمولي» (١٩٧٠م، ص٢١٥).

هل يشير هذا الالتزام المبدئي لدور المواطنة إلى أنه يجب على الإداريين العامين أن يهرعوا إلى الصحافة، أو إلى مسؤول منتخب، أو إلى النائب العام في كل مرة يقع فيها حدث لا يتفق كليًّا مع التفويض القانوني للمنشأة التي يعملون فيها؟ بالتأكيد لا، فمن الضروري تقويم مدى خطورة الحالة، ودراسة كل القيم ذات العلاقة، والتصرف بما يتناسب مع هذه الشروط، يوجد القليل الذي يمكن الحصول عليه، والكثير الذي يمكن إضاعته من خلال رد الفعل الزائد تجاه مشكلة محددة، وربما لا تدعو الحاجة إلى الدعوة إلى مؤتمر صحفي في المرة الأولى التي يتطلب فيها منك الرئيس توظيف صديق أقل درجة من المرشحين الآخرين، وربما يكون طرح الأمر مع رئيسك، والتعبير عن عدم رضاك، أكثر تناسبًا مع الموقف، لقد اقترح جورج جراهام George Graham سلسلة خطوات تتوافق بشكل عام مع هذه «النسبية»، توجد الوصفة المذكورة في فكرة العمليات المتعاقبة المطلوبة للمثول أمام القضاء، والتي تتطلَّب «أن يكون جميع الإداريين في ممارسة القوة والسلطات المفوضة المكلَّفين بها، مطَّلِعين، وعادلين، وعقلانيين، ومنطقيين» (ص ٩).

إن المحافظة على دور المواطنة أثناء العمل كإداري في الخدمة العامة تتطلب حاسة صحيَّة حول المنظور الحيوي لممارسة عمل المنظمة، ولكنه لا يفرض بالضرورة استجابات وردود فعل غير متناسبة مع الأخطاء التي يمكن أن تُلحِق أذى بالمنشأة أكثر مما تجلب المنفعة، فالمنظمة نفسها جزء من الممتلكات العامة، ويتضمن الانتباه إلى الالتزامات المزدوجة للإداري – المواطن التعديلَ أو الإصلاح، وربما في بعض الحالات التغيير الجذري للآلية العامة، ويُعَدُّ الخيال الأخلاقي المهارة الأساسية كما يُعَدُّ الاستقلال الذاتي الأخلاقي السمة الشخصية الضرورية لمثل هذه المسؤولية.

إن الأساس المعياري لنظرتنا إلى الإداري بهذه الكيفية مستمَد من إرثنا وتقليدنا التاريخي للمواطنة الأخلاقية، كما أن هذه التقاليد لا تقتصر فقط على ما تقليناه من الماضي، بل امتزجت مع مرور الوقت بالكثير من الأفكار السياسية، مثل مناهضة الفيدرالية والجيفرسونيزم «Jeffersonianism»، والأفكار الديمقراطية، والإيمان بأهمية جمعيات العمل الطوعي، ويُعَدُّ هذا البناء الاجتماعي بمثابة قاعدة أساسية في غياب مصدر عالمي (انظر: كوبر، ١٩٩١ للمزيد حول هذه الحجة المعيارية).

مديرو التنوُّع

يتمثَّل الجانب الضمني الثالث للتحديث في أنه يجب على الإداري العام أن يكون مديرًا للمصالح المتنوعة، ظهرت هذه الضرورة بسبب نسبية القيم وتعدُّدية المجتمع، وفي غياب أي نظام قيم موحَّد له سلطة مطلقة في المجتمع تصبح العمليات السياسية والإدارية للحكومة بؤرة لمصالح متنوعة، وبينما يحاول المواطنون تشييد مجموعة من المؤسسات اجتماعيًّا، ووضع السياسات لخدمة المهام التي كانت في وقت سابق يتم تقديمها من خلال التقاليد المتوارثة، ولاحقًا من خلال المنظور العلمي المتقدِّم الذي أتى به الإصلاحيون التقدميون الحديثون، يجد العاملون في مجال الإدارة العامة أنفسهم محاصَرين من قِبَل هذه المواطنة المؤكَّدة، ويصبح الذراع الإداري للحكومة منقسمًا بشكل كبير في إدارة هذه المصالح بسبب أن الناس يشعرون بأن احتياجاتهم وخياراتهم ومشكلاتهم لا يتم الاهتمام بها بطريقة سليمة، على الرغم من التمثيل السياسي المعقَّد الذي توفِّره الحكومة الفيدرالية، ويميلون إلى الانتماء إلى مجموعات بجانب آخرين لهم المصالح نفسها، ويمكن النظر إلى هذه الجمعيات التطوعية بأنها تؤكِّد مقترحاتهم ومطالبهم في كل منعطف من منعطفات صنع السياسة؛ من العملية الانتخابية، إلى العملية التشريعية، إلى مرحلة التطبيق، وأشار كينيث مير Kenneth Meier (١٩٧٩م) إلى أن معظم هذه الجمعات تعلَّمت منذ وقت طويل أن المنظمات الإدارية تشكِّل

فاعليات حيوية، ذلك أن معظم مشروعات القوانين تنبع منها، وتشكَّل فيها خلال التطبيق (انظر، أيضًا، لوي Lowi، ١٩٧٩م).

وأشار مُنَظِّرو جماعات المصالح، مثل جالهون Galhoun (١٩٥٣م)، وبنتيلي Bentley (١٩٤٩م)، وترومان Truman (١٩٥١م)، إلى أن منظمات المواطنين هذه ضرورية للتمثيل الديمقراطي في الدولة الحديثة، ولا يمكن تصميم الآلية الحكومية لتمثِّل طَيْفَ المصالح المتغير في مجتمع جماهيري تعدُّدي له خصائص متميزة متعددة كما هو الحال في الولايات المتحدة، إن الأكثر فاعلية وكفاءة هو السماح لهذه المجموعات أن تشكِّل نفسها، وأن تعرض مطالبها وتعكسها على العملية الحكومية (أورنستين وإيلدر Ornstein and Edler، ١٩٧٨م).

كما أشار بارينتي Parenti (١٩٧٠م) إلى مشكلة خطيرة في هذا البُعد النظري؛ إنها تفترض أن جميع المصالح المهمة يمكن أن تُمَثَّل بهذه الطريقة، وتوصَّل بارينتي في دراسة حول الجهود المبذولة لتنظيم مجتمع محدود الدخل في نيوجرسي إلى استنتاج أن أصحاب الموارد الاقتصادية الضرورية يستطيعون وحدهم إسماع صوتهم بفاعلية إلى الحكومة من خلال نشاطات مجموعات المصالح، وقد وضع بعض الباحثين مفهوم العوائق المتمثِّل في أنه يجب على المواطنين أن يرتقوا ليتمكَّنوا من التأثير على عملية اتخاذ القرار العام، وسمَّوها «تكلفة المشاركة»، من بين هؤلاء الباحثين بوكانن Buchanan وتولك Tullock (١٩٦٢م)، وارن Warren وويشلر Weschler (١٩٧٥م)، وشخصي (كوبر ١٩٧٩م).

إن لدى الإداريين العامين أكبر سلطة قادرة على خفض هذه التكلفة أو دعمها، فالإداريون ومنشآتهم يتعاملون مع مجموعة محددة من الخدمات العامة، ويملكون قدرات كامنة ضخمة للتأثير في تطورات السياسة حول هذه الخدمات، كما يملكون في معظم الحالات سلطةً مخوّلة في التقديم الفعلي لهذه الخدمات، وتُعَدُّ المبادرة الإدارية في إدارة المصالح التعددية للمجتمع الحديث ضرورية للحكومة الفاعلة، ويتطلب تمثيل المصالح في هذا النوع من المجتمعات، خاصة في المجتمعات الصناعية الحضرية المعاصرة، المشاركةَ الفاعلة بواسطة الإداريين العامين، ويستطيعون أن يقوموا بدور همزة الوصل بين المواطن والمسؤولين المنتخبين، وهو حيوي في الحكومات الوطنية وحكومات الولايات والمقاطعات، وحتى إدارات المدن التي زاد عدد سكانها بشكل كبير خلال الأعوام الخمسين الماضية.

ولكن الإدارة العامة خلال ثلاثة أرباع هذا القرن اتجهت إلى إيلاء قيمة عالية للخدمات المعيارية، واستجابت إلى تعدُّدية المجتمع بقدر كبير من التردد (كارو Caro، ١٩٧٥م)، فنجد أن

أفكار ويبر، ويلسون، وجودناو، ووايت إلى جوليك ويوريك تمثِّل تطورًا متماسكًا لفكرة أن الواجب الرئيس للإداريين العامين هو تطبيق السياسة بفاعلية عن طريق تطبيق المبادئ العلمية العامة، لقد تحاشى هذا المنظور الأفكار المتعلقة بأن التنوعات الثقافية والاجتماعية ربما تؤثِّر بشكل كبير على المبادئ الإدارية، وأدَّى المدخل العام إلى الإدارة، مقرونًا بالتركيز على الكفاءة، إلى بروز اتجاه فرض النمو المعاييري على الخدمات العامة، وقد كانت المركزية، بالطبع، واحدةً من المُلازمَات المنطقية للمعيارية، خاصة خلال فترة المجتمع العظيم، والحرب العالمية الثانية، وسنوات ما بعد الحرب.

تمثَّل العامل الثاني الذي أسهم في تعزيز الاتجاه نحو القيام بوضع معايير للخدمات، خاصة خلال المجتمع العظيم، في الافتراض البيروقراطي بأن المساواة هي الكلمة المرادفة للعدالة والإنصاف (كوبر، ١٩٧٩م)، أي أنه إذا تمَّت معاملة الجميع بالطريق نفسها فإن ذلك يعني أن الجميع عُومِلُوا بعدالة، ويبدو أن هذا الافتراض ساد خلال الحركة الأمريكية التقدُّمية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وقد طالبت الحركة التقدمية -في رد فعلها على المحاباة والمحسوبية والفساد في الحكومات الفاسدة- بالمعاملة المتساوية لكل المواطنين وموظفي الحكومة، كان المطلوب أن يؤدي الموظفون العامون واجباتهم «بدون خوف أو محاباة»، وتم فهم الحكومة الصالحة بأنها الحكومة المعيارية التي سوف ينتج عنها -في المقابل- حكومة فاعلة.

من المعلوم ضمنًا أن توحيد المعايير والنظم يُعَدَّان من الشروط الأساسية للإدارة الرشيدة للمجتمع وتحقيق الكفاءة، أما في مجتمع يتسم بالتنوُّع، وفي ظل حد أدنى من الافتراضات المشتركة حول القيم ونمط الحياة فإن هذا النوع من العقلانية لم يَعُدْ صالحًا للتطبيق في العديد من الوظائف الإدارية، وقد أشار هيو ميلر (٢٠٠٢) Hugh Miller إلى أن فكرة العقلانية أصبحت أكثر محدودية في عالم ما بعد الحداثة مما كانت عليه في العالم الحديث، ويؤكِّد مولر أن «محاولاتنا لأن نكون أكثر عقلانية أصبحت تشكِّل عائقًا لنا»، الأنظمة والقوانين تتراكم فوق بعضها البعض، وعلى الرغم من أنها حسنة المقاصد، وتهدف إلى الحياد والعدل، إلا أنها قد تنحاز إلى بعض الأفراد والجماعات، كما أن محاولاتنا المستمرة لأن نصبح مجتمعًا أكثر عقلانية هو ما يؤدي إلى تآكل العقلانية، (ص ١٠– ١١)، يبدو أننا في حاجةٍ إلى فَهْمٍ جديد للعقلانية الإدارية أكثر ارتباطًا بفكرة التنوع والتعقيد والاضطراب والفوضى.

لم نبدأ إلا مؤخَّرًا في إدراك أن هذا المدخل غير قابل للتطبيق وغير عملي، والمطلوب هو نظرة أكثر موضوعية للعلاقة بين المنظمات العامة والمواطنين، وإذا أرادت منظمات الحكومة الإدارية أن تظل فاعلة وقابلة للنمو والتطور فيجب أن تنظر إلى نفسها كنظم مفتوحة في بيئات مضطربة، يجب

عدم إهمال المواطنة، وهي أهم عناصر البيئة، ويجب ألا تستسلم إلى ضغط جماعات المصالح، بدلًا من ذلك يجب على من يديرون هذه النُّظُم أن يقوموا ببعض المبادرات ليتأكدوا أنه قد تم البحث عن مدخلات البيئة المجتمعية، وتشجيعها، وأن تكاليف المشاركة تم خفضها أو دعمها قدر المستطاع.

ربما يتمثَّل ناتج هذا النوع من التفاعل الحركي مع البيئة الاجتماعية في نوع من التضحية بقدر من كفاءة الإنتاج، مقابل مصفوفة متنوعة من أنواع الخدمات وأساليب تقديمها، وربما يؤدي ذلك إلى خفض مستوى توفير الخدمات وتقديمها إلى مستويات أدنى مثل الحارات والأحياء، وكما قد يبدو أن ذلك أقل انتظامًا، وبالتالي أقل كفاءة على المدى القريب، إلا أنه ربما يمثِّل تكيُّفًا أكثر فاعلية مع البيئة التعددية للمجتمع الحديث، ومن الممكن أن يتعلق الأمر بالتخلي عن نوع محدود من الكفاءة التي ترفع الإنتاج على مستوى الهيئات الفردية من أجل الوصول إلى الكفاءة الأوسع لنظام الحكومة الديمقراطي بأكمله، (بينيس Bennis، ١٩٦٦م).

إن الاهتمام الأخلاقي المتعلق بالعنصر الثالث هو العدالة الاجتماعية، فالافتراض بأن المعاملة المتساوية هي المعاملة العادلة يحتاج إلى إعادة فحص، وإذا كان أفراد المجتمع غير متماثلين في الواقع؛ إذ إنهم مختلفون جدًّا في أذواقهم واختياراتهم وخلفياتهم، فإن معاملتهم كأنهم متماثلون ليست عادلة.

لقد اتخذ عدم المساواة طابعًا مؤسسيًّا في ممارسات الهيئات العامة تحت شعار المقايسة، كان ذلك بسبب أن المقاييس التي تم اعتمادها اتجهت إلى أن تكون الخصائص الرئيسة لإحدى المجموعات السكانية هي الأغلبية في معظم الحالات، وبناءً على ذلك افترضت اختبارات الخدمة المدنية، المسماة قياسية، أن خصائص الذكور البيض، والإنجلوساكسون، والبروتستانت؛ هي القاعدة التي تعمل من خلالها، وتم بناء التعليم العام حول افتراضات دائرية تحابي أطفال العائلة التي تتحدث الإنجليزية، والتي تنتمي إلى الطبقة المتوسطة، وتمت مقايسة نُظُم الإسكان حول الهياكل النمطية الجديدة، وهي تحتوي على تحيُّز ضد الشروط والاحتياجات المختلفة في الحارات القديمة.

إن تحقيق العدالة الاجتماعية يتطلَّب استجابة من الهيئات العامة التي تسعى إلى تقريب احتياجات المواطنين وخياراتهم ومطالبهم، وبما أن كل الناس غير متماثلين في هذه الجوانب فإن الإداريين العامين يحتاجون إلى مجموعة من الأساليب الفنية لاستقصاء وجهات نظر المواطنين في عملية اتخاذ المنظمة للقرار والمهارات المطلوبة لاستخدامه والمحافظة على تقويم دقيق للبيئة الاجتماعية، سوف يوفِّر هذا النوع من المعلومات إمكانية دراسة مصفوفة الخدمات ووسائل تقديم الخدمات المتلائمة مع المجموعات السكانية للمنشأة.

ليست هذه ببساطة محاولة ذرائعية لإرضاء المتعاملين، وعلى الرغم من أنها تهتم بتقديم الخدمات العامة بطريقة مرضية، إلا أنها في جوهرها مسألة معاملة عادلة ومنصفة للمواطنين، يضاف إلى ذلك أن التحقيق الكامل للمواطنة في المجتمع الصناعي الحديث يتضمن من منظور واحد القدرة على استهلاك الخدمات العامة، ووفقًا لوارن وويشلر Warren and Weschler (١٩٧٥م) تتطلب المواطنة في مثل هذا المجتمع أكثر من الحقوق الدستورية الشرعية التي تُعَدُّ في العادة من امتيازات السكان، وقد أشارَا إلى أن الناس يُحرَمون من مواطنتهم الكاملة إذا تم توفير الخدمات بحيث تكون تكلفة استهلاكها عالية جدًّا.

عرَّف كل من وارن وويشلر «تكلفة الاستهلاك» بأنها الزيادة في الوقت والجهد والمال التي يجب أن يضيفها المواطن– المستهلك إلى سلعة أو خدمة عامة لتصبح قابلة للاستهلاك، فإذا كان على الشخص أن يسير أو يقود سيارته إلى أقرب موقف حافلات فإن تكاليف الانتقال هذه يجب أن تضاف إلى التعريفة للوصول إلى التكلفة الحقيقية لاستهلاك خدمات النقل بالحافلات، وبناءً على ذلك إذا تمت مقايسة الخدمات فسوف يتم توزيع تكلفة استهلاك الخدمات العامة بطريقة غير متناسبة مع الموارد، إن العدالة في توزيع الخدمات العامة لن يتم تحقيقها أو حتى الاقتراب منها.

يوازي ذلك قلق أخلاقي حول «تكلفة المشاركة»، فإذا كان للإداريين العامين أن يطوِّروا تقويمًا أكثر دقة لاحتياجات المواطنين ومطالبهم وخياراتهم، فإن من الضروري السعي بنشاط للحصول على مشاركة المواطنين، ولتحقيق هذا الهدف يجب أن تكون تكلفة المشاركة قليلة بحيث تسمح لكل الطيف السكاني بالمشاركة، مرة أخرى ليس هذا الأمر مجرد ضرورة عملية، ولكنه – أيضًا– اعتبار أخلاقي، ويجب ألا يُحرَم المواطنون من حق المشاركة في صنع القرار بحجة أنه يتطلَّب إنفاق وقت وجهد ومال أكثر مما يستطيعون، أو أكثر مما تبدو عليه الفوائد المتوقعة.

يحتاج الإداريون العامُّون في المجتمع الحديث أن يكونوا إداريين فاعلين للمصالح المتنوعة، وكما أشار أوسترم Osrtom (١٩٤٧م)، ووالدو Waldo (١٩٦٥م)، يجب على الإداريين العامين التخلي عن انشغالهم الزائد بتكلفة إنتاج السلع والخدمات العامة، وأن يبدأوا في موازنة هذه النفقات مع النفقات التي يجب أن يتحملها المواطنون إذا كان للإدارة الديمقراطية أن تتحقَّق، عرض والدو المسألة بالطريقة الآتية: «بَدَا لي منذ وقت طويل أن طريقتنا في الإدارة موجَّهة للمنتِج بشكل كبير، وموجَّهة نحو المستهلك بشكل أقل بكثير..، ولكن إذا كنا نضع اعتبارًا ليس فقط للكفاءة والإنتاجية، بل نسعى –أيضًا– إلى زيادة المساواة الإنسانية وقيم المشاركة، فهل نحن نعطي هذه الأشياء الاهتمامَ الذي تستحقه في العملية الإدارية وما يتعلق بها؟ (ص٤٥).

النظرية السياسية والأخلاق الإدارية

اتضح جليًّا وبشكل متزايد منذ صدور الطبعة الأولى من هذا الكتاب أنه يجب تطوير نظرية معيارية للدور الإداري العام، بما في ذلك نظرية أخلاقية معيارية، وذلك ضمن سياق نظرية سياسة أشمل للإدارة العامة، إن مثل هذه النظرية خارج نطاق هذا الكتاب، ولكن يبدو من المناسب أن أشير في هذه النقطة إلى بعض الموضوعات الأخلاقية التي تحتاج إلى المعالجة في إطار مثل هذه النظرية.

إن تعدُّدية المجتمع الحديث، والميل إلى فصل الدور الإداري عن دور المواطن، وانهيار الفكرة الحديثة بفصل السياسة عن الإدارة، وما ترتَّب عليها من اعتراف بعدم إمكانية تحاشي حرية التصرف الإدارية، تفرض جميعها مشكلات خطيرة فيما يتعلق بتعريف الدور الإداري، من الواضح الآن أن الإداريين العامين يُصدِرُون أحكامًا سياسية تتراوح ما بين توقيت الاقتراحات المتعلقة بالسياسة، وإستراتيجيات الميزانية، وصولًا إلى النُّظُم والقواعد الموسَّعة الملحقة بالقوانين التي تعمَّد المشرِّعون أن تكون غامضة وغير محدَّدة، ويمارس الإداريون العامون سلطة كبيرة من حيث حرية التصرف، ويفعلون ذلك سياسيًّا مع المشرِّعين ومجموعات العملاء، كما يبدو أن الإداريين متمرِّسون بقوة داخل «المثلث الحديدي» السياسي بوصفهم مشاركين رئيسين في العملية السياسية الخاصة بتشكيل السياسة العامة واعتمادها، وبالرغم من اعترافنا بهذه الحقيقة، وعلى الرغم من أننا لم نعثر على تحليل وصفي للحركيات المتعلقة بها، إلا أننا لا نملك ما يقارب نظرية سياسية ذات منظور ملائم للدور الإداري يمكن أن تُحدِّد التزامات الإداري عند تأدية الأدوار السياسية أثناء العملية السياسية (فليشمان Fleishman، ١٩٨١م).

تبرز الموضوعات الأخلاقية انطلاقًا من هذا الوضع المعياري حول ثلاثة جوانب متداخلة لعملية السياسة العامة الديمقراطية: التمثيل، والتعليم، والتطبيق.

التمثيل

يُفتَرَض في المجتمعات الحديثة أن الشعب هو صاحب السيادة السياسية، ولكن مصالحهم وخياراتهم ومطالبهم تنعكس في السياسات العامة التي تم اعتمادها، ويُفْهَم أن ذلك يحدث من خلال عملية التمثيل التي كانت حتى سنوات قريبة مرتبطة كليًّا بالدور السياسي، ولكن إذا اكتشفنا الآن أن الإداريين يعملون بطريقة سياسية مهمة داخل العملية السياسية، فسيكون من غير الواضح إن كانوا بعملهم هذا يجلبون على أنفسهم التزامات للتمثيل، ويبدو من المعقول أن نؤكِّد على أن تمثيل الخيارات

والمطالب والمصالح الشعبية في الدولة الديمقراطية يجب أن يعمل بطريقة ما أينما جرى اتخاذ قرارات سياسية بالكامل، إذا كان هذا الافتراض صحيحًا فإن الإداريين العامين يتحمَّلون التزام تمثيل المواطنين حيثما يُؤْثِرُون أن يحدِّدوا المحتوى الشامل للسياسات (شاندلر Chandler، ١٩٨٤م).

وإذا كان لنا أن نقبل الالتزامات التمثيلية للإداريين العامين فإن هناك القليل من الأسئلة التي يجب الإجابة عنها، ثم يجب أن نسأل إلى أي مدى وبأي الطرق يلحق بالإداريين هذا الالتزام؟ كيف يجب أن يطَّلع الناس على ممارستهم السلطة المفوَّضة؟ هل المطلوب نوع من المساءلة المنتظمة والمنظمة أمام الجمهور، أم تكون مشابهة للعملية الانتخابية، أو أن تكون المساءلة عبر المسؤولين المنتخَبين؟ بعبارة أخرى: هل يجب أن يتضمن التمثيل الإداري علاقة مباشرة مع الجمهور، أو أن يكون غير مباشر؟ إذا كان مباشرًا ومنظمًا فإن المشاركة الشعبية تبدو كوظيفة حيوية للإداريين، وإذا كانت غير مباشرة فإن المسؤولين المنتخَبين والإداريين يتحمَّلون مسؤولية اكتشاف طرق إدراك وتحمُّل التزام مشترك.

إضافة إلى ذلك فإنه إذا تم إلزام الإداريين العامين بتمثيل الموظفين بطريقة ما فسوف يتعيَّن مواجهة الحوار الكلاسيكي حول «الوصية» مقابل «التفويض» كتعريفات للالتزام التمثيلي، ولكن في السياق الإداري هذه المرة هل الإداريين العامين أوصياء على أهداف معيارية مثل المصلحة العامة، أو العدالة الاجتماعية، أو قيم النظام؟ هل يجب أن يكون الترويج لمثل هذه المبادئ والقيم جزءًا من مسؤوليتهم حتى لو كان الجمهور لا يؤيدها بوضوح؟

من ناحية أخرى، هل الإداريون مندوبون عن الجمهور، وأن اهتمامهم الأساسي يجب أن يكون معرفة مطالب وخيارات الجمهور والاستجابة إلى الرغبة الشعبية؟ كيف يمكن التوفيق بين الأحكام المهنية والسيادة الشعبية؟ إذا كان في الإمكان التوفيق بينهما فلمن تكون الأولوية؟ (جرونيبوم Grunebaum، ١٩٨١م)، وفي الواقع إن الطبيعة المهنية تحدِّد للإداريين العامين الإجابة عن هذه الأسئلة، هل الأحكام المهنية موجَّهة بصفة أساسية نحو الخبرة المهنية والفنية، أم نحو الإرادة الشعبية؟

ربما نقع تحت تأثير إغراء التوصُّل إلى نتائج سريعة بأن تعريف الوصاية هو الأنسب للإداري، ذلك أن دوره غير خاضع للانتخاب، وربما يبدو أن التمثيل من خلال التفويض يحدث فقط من خلال عمل علني محدَّد مثل الانتخابات، ربما يفترض أنه ما لم يتدخل الناس بشيء من الممارسة الفعلية في اختيار أفراد لتمثيلهم فإن تفويض المسؤولية السياسية لا يحدث، ومع ذلك فإن الأمر ليس على هذا النحو بالضرورة، إن تفويض السلطة والمسؤولية إلى المنظمات وفئات من الأفراد

يمكن أن يحدث -أيضًا- عبر التشريع، بما في ذلك العملية العادية، وفي بعض الحالات عبر مبادرة المواطنين التي يمكن عَدُّها أفعالَ تفويض عامة، يفترض أن الأشخاص الذين يقبلون مواقع داخل هذه المنظمات المعنية يقبلون تحمُّل مسؤولية تنفيذ الإرادة الشعبية التي يعبِّر عنها القانون، وإذا لم تكن هذه الإرادة محدَّدة بوضوح في القانون فيمكن لنا أن نستنتج أنه يوجد التزام ضمني باستخلاصها عبر أية وسيلة ممكنة.

بالطبع، تتمثَّل مشكلة القيام بالدور التفويضي في العديد من مثل هذه الحالات في أن التشريع لا يشرح بالضرورة الإرادة الشعبية بوضوح، بناءً على ذلك يجد الإداري نفسه أمام تفويض سلطة ومسؤولية عامة لا يحدَّد بتفاصيل كافية لِمَ هو مُتَوَقَّع؟ ويتم تمرير النزاعات السياسية التي تم تفاديها والمسائل الفنية التي لم تتم معالجتها خلال العملية التشريعية إلى الإداريين لإيجاد الحلول.

إن المأزق حول التزامات التفويض مقابل الوصاية يتجسد في هذه الخصائص التي تميز معظم تشريعاتنا؛ من ناحية، تتطلب المسائل السياسية غير المحلولة عمل الإداريين بوصفهم من المفوضين الذين يملكون القدرة على الاستجابة للوصول إلى بعض الأفعال المقبولة للجمهور، ومن ناحية أخرى يبدو أن الاعتبارات الفنية تتطلب وجود أوصياء يمارسون أفضل حكمة مهنية واحترافية لإنجاز العمل، ويحترمون في الوقت نفسه الأهداف المعيارية الواسعة للسياسة، وبناءً على ذلك فإن السؤال الذي ما زال قائمًا هو: أي جوانب السياسة العامة هذه يجب أن يتقدم على الآخر؟ هل يجب إلزام الإداري العام بتمثُّل المواطنين كمندوب بصفة أساسية أو كوصي؟ هل الإجابة متغيرة؟ وإذا كان الأمر كذلك فتحت أية ظروف أو شروط يسود أحدهما؟

التعليم

يفترض بصفة عامة في النظرية الديمقراطية أن الشعوب التي تملك السيادة لا تصوت فقط، ولكنها تمارس عملية انتخابية تعليمية، إن من بين أسباب تبرير المناظرة السياسية فائدتها التعليمية، فحينما يتم تبادل وجهات النظر تخضع الأفكار المتعرفة إلى الفحص العقلي، وتتَّسع المدارك، ويتم الحصول على المعلومات، وتتهذَّب المعالم الذاتية بواسطة معالم الآخرين، وعبر هذه العملية التي يتم من خلالها الحديث مع الآخرين، ومع القادة السياسيين، يتشكَّل الجمهور ويتحوَّل الرأي العام إلى حكم عام (يانكيلوفيش Yankelovich، ١٩٨١م)، يرى (يانكيلوفيش Yankelovich، ١٩٩١م) أن الموظفين العموميين وغيرهم من الخبراء لم يُولُوا سوى القليل من الاهتمام لتطوير حكم عام ناضج ومستنير ومتناسق بدلًا من الرأي العام التفاعلي والعاطفي وغير المستنير والمتسق.

في هذه التشكيلة الديمقراطية الكلاسيكية يُعَدّ المواطنون وممثِّلوهم من المنتخَبين اللاعبين الأساسيين في هذه العملية التعليمية التي تتضمن المناقشة والتفكير، ولكن يجب وضع اعتبار لدور الإداريين العامين في الدولة الإدارية الحديثة بطريقة ما، وبما أن الإداريين ملتصقين بالمشكلات، ويمتلكون معرفة تخصصية وخبرة فنية، ولديهم علاقات مستمرة مع مجموعات العملاء، ويخدمون لمُدَد أطول في الحكومة من السياسيين، لذلك يبدو أنهم مشاركون رئيسون في العملية التعليمية الديمقراطية، وتبدو إسهاماتهم ضرورية بهدف التطوير الكامل لعملية إصدار الأحكام لدى الجمهور.

وبالرغم من ذلك فإن التزامات هذا الجانب من جوانب الدور الإداري– التعليم والتعلُّم عبر المداولات العامة- ما زالت غير محدَّدة بوضوح، وغير معترَف بها بصفة عامة، على سبيل المثال، يمكن أن يقرأ الشخص عدد شتاء عام ١٩٨٥م لمجلة كيترينج ريفيو Kettering Review (المخصص لاستكشاف كيف يتعلَّم الجمهور الأعمال العامة، والذي يحتوي على مقالات كتبها مفكِّرون أمثال ديريك بوك Derek Bok، ودانيال يانكيلوفيش Daniel Yankelovich، وروبرت ماكنيل Robert MacNeil، وجيرالداين فيرارو Geraldine Ferraro، ودايفيد ماثيوس David Mathews)، ويخرج بانطباع أن الإداريين العامين لا يملكون دورًا يؤدونه في هذه العملية، إن هذه المجلة –الراقية والمكرَّسة لتحسين الحياة الديمقراطية الأمريكية– لا تذكر الإداريين العامين كمشاركين مهمين في الحوار العام، ويبدو أن الافتراضات التقليدية التي تركِّز كليًّا على الموطنين وقادتهم السياسيين لم تتم مراجعتها وتعديلها للتوافق مع الدولة الإدارية الحديثة، لقد تم الاعتراف بذلك في وسائل الإعلام وفي الجامعات، إلا أنه لم يتم الاعتراف بالبيروقراطيين الذين يُدِيرُون الحكومة الأمريكية على أسس يومية وسنوية.

ولكن، إذا تم إرساء التزام الإداريين العامين بدور تعليمي رئيس في عملية السياسة العامة، فلا بد من الإجابة عن أسئلة صعبة، وحلّ موضوعات محدَّدة، إن الالتزام باطِّلاع وتعليم مسؤولين منتخَبين «خلف الكواليس» عملية مقبولة بشكل عام، إن تحليل البيانات، وإجراء البحوث، وإعداد أوراق الإيجاز، وتقديم دراسات الجدوى، وتطوير تقديرات التكاليف للمسؤولين المنتخبين بناءً على طلبهم، تدخل جميعها في إطار النظرة التقليدية للإداريين العامين كونهم أدوات غير سياسية في أيدي السياسيين، ولكن بمجرد أن نبتعد عن وجهة النظر هذه تبرز بعض الأسئلة: كيف نعيد تعريف التزامات ومسؤوليات الإداريين وتحديدها في تعليم السياسيين والتعلُّم منهم؟ كيف يجب علينا أن نفهم العلاقات التعليمية بين الإداريين والسياسيين في العملية السياسية؟

على سبيل المثال، هل يوجد التزام لتجاوُز النمط الاستجابي المتمثِّل في تقديم المعلومات عند الطلب فقط؟ هل يجب أن يشعر إداري هيئة ما بأنه مُلْزَمٌ بتخطيط وتنفيذ عملية تعليمية منظَّمة أو رسمية، أو غير رسمية للسياسيين؟ هل يجب أن يتضمن ذلك تحديًا مدروسًا للمواقع السياسية التي لا تستند إلى أسس قوية في المعرفة الحقيقية، أو للقيم والمبادئ غير المتوافقة مع التقليد السياسي الأمريكي، أو للاقتراحات التي تستند إلى طرق خاطئة، يستخدم الإداريون العامون هذه الطرق من وقت إلى آخر، ولكن هل يجب علينا الآن أن نضُمَّهم مع الالتزامات المهنية المحدَّدة؟

بالإضافة إلى ذلك، هل يجب أن نتوقع في بعض الحالات أن يقوم الإداريون العامون بهذه العملية التعليمية، ليس خلف الكواليس، ولكن في وسط المسرح وعلى مرأى من الجمهور؟ إذا لم يكن من الممكن فصل السياسة كليًّا عن الإدارة، فهل الصحيح أن نفكِّر على أساس تبعية الدور الإداري الكاملة للدور السياسي؟ أو هل يجب أن نفهم الالتزام الإداري بأنه يتضمن تهذيب النزوات والرغبات السياسية بالمعلومات والخبرة والمعرفة الفنية؟ إذا كان الإداريون العامون «مواطنين ممثلين لبقيتنا»، ألا يجب أن نَعُدَّهم من المسؤولين عن توجيه الأسئلة الصعبة علنًا، وتشكيل الحجج المضادة التي توسِّع وتوازن الحوار السياسي بحيث تُنفذ التزاماتهم المؤتمَنين عليها علنًا وبوضوح؟

من ناحية أخرى، كيف يجب أن نفهم التزام الإداري العام بالتعلم من المسؤولين المنتخَبين؟ عن المنظور الاحترافي للإداري المتأصل في المعرفة التخصُّصية والعلاقات مع المراجعين ربما يحتاج إلى الامتزاج مع المعرفة السياسية بمكونات ودوائر محددة، ويطرق الهيئات التشريعية، يمكن للإداريين المتخصصين أن يضيق أفقهم، وأن ينعزلوا عن نسيج المجتمع السياسي، وربما يتأثَّرون بشكل كبير بجماعات العلماء، وأن يكونوا على قناعة صارمة بطريقة مناسبة واحدة لإنجاز العمل، وربما يتناسَوْنَ أهمية المساندة السياسية، ليس فقط في اعتماد السياسة، ولكن في تنفيذها، أيضًا، وربما تحتاج الاقتراحات التشريعية والنظم والقواعد الإدارية وخطط الهيئات التنفيذية إلى الاطلاع المنتظم على الحقائق السياسية.

يجب علينا -بالإضافة إلى الالتزام المشترك بالتفاعل التعليمي المشترك بين الإداريين، والمسؤولين المنتخبين- أن نفكر أيضًا عبر علاقة مماثلة بين المواطنين والإداريين العامين، وربما يكون الإداريون الذين يطوِّرون علاقات مع السياسيين من الفهم الذي سبق ذكره على استعداد لتقديم نوعين من المعرفة للمواطنين؛ الأول: معرفتهم الشاملة بموضوعات ومجالات سياسية معنية، والثاني: المعرفة الإجرائية حول طريقة عمل الحكومة، وإذا كان الإداريون العامون بالفعل هم

«المواطنون المسؤولون بشكل خاص، الذين هم موظفون، ألا يجب أن يكون تعليم مواطنيهم هذه الأشياء من بين مسؤولياتهم المركزية؟ وإذا كان بقيتنا سيكونون قادرين على تحمُّل التزامات المواطنة، أليس من الضروري أن يزوِّدنا المواطنون الإداريون بأفضل ما لديهم من معلومات ومعرفة فنية في شكل قابل للفهم، بالإضافة إلى تزويدنا بفهم أكثر فاعلية لكيفية عمل البيروقراطية والجهاز التشريعي؟

إن عرض معلومات كاملة للجمهور أمر حيوي، إذا كان الهدف هو التقرب من أسلوب الحكم الذاتي، ألا يجب على الإداريين العامين فَهْمُ ذلك بوصفه دورًا إلزاميًّا رئيسًا مستمرًّا لا يمكن إبعاده أو حَجْبُه من أجل «إنجاز العمل"؟ أليس ذلك يُعَدُّ العمل الرئيس الأول، وبدونه تكون الفاعلية الإدارية قصيرة النظر ومحكومة بالفشل؟

ألا يجب علينا أن نوافق أنه من المرجَّح أن الإداريين العامين المحترفين هم أفضل معلِّمي علم «حقوق المواطنة» المتوافرين للجمهور؟ تشير التجربة مع الطلاب، خاصة طلاب الجامعات، أن أضعف حلقات العملية الديمقراطية هي تعليم أولادنا الصغار كيف تعمل حكومتهم بالفعل، ويصلون إلى الجامعات بمفهوم هَشّ ومُبَسَّط لكيفية وضع السياسة العامة وتطبيقها، إن هذا الرسم الكاريكاتوري الذي يتم استحواذه من الكتب الدراسية يستمر -أيضًا- في حياة البالغين، ومن المنطقي جدًّا أن يملك معظم المواطنين اهتمامًا قليلًا، أو لا يملكون اهتمامًا على الإطلاق بالحكومة؛ إذ يبدو أنها تثير الضجر إلى الحد الأقصى، أو أن يصبحوا غير مضلَّلين بشأن الفجوة بين «العالَم كما هو وبين ما يريدون أن يكون عليه»، وفي الحالتين يبقون بعيدين وغير مشاركين في النشاطات التي تبدو مُمِلَّة أو خارج مجال قواهم.

ربما يكون الإداريون المشاركون في العملية الحكومية على أسس يومية أفضل مصدر لمعرفة أكثر ثراءً وإثارة بطرق أعمالها، كيف نستطيع وضع أفضل مفهوم لالتزام الإداريين بتعليم الجمهور؟ هل يتطلب فَهْمًا أوسع لكيفية مشاركة الإداريين في صنع السياسة، ربما في دور «المدرِّبين» أو «المعلمين الخصوصيين» للمواطنين، بالإضافة إلى أنهم خبراء في المادة؟ اقترح يانكلوفيش (١٩٩١) من خلال أعماله في هذا المجال أن الإداريين لهم دور هام ومحتمل في مساعدة المواطنين للانتقال من الرأي العام إلى الحكم العام.

ننتقل الآن إلى الجانب المتبادل للالتزام التعليمي بين الإداريين والمواطنين، ألا توجد هناك مسؤولية التعلُّم من المواطنين إلى جانب مسؤولية تعليمهم؟ وإذا كان للإداريين علاقة تمثيلية مع المواطنين ألا يجب أن يفهموا منظور المواطنين ومشكلاتهم واحتياجاتهم وأولوياتهم؟ بما أن الإداريين

يسيطرون على موارد عامة موجَّهة، ألا يجب عليهم أن يتجاوزوا نطاق مجموعات عملائهم وحلفائهم السياسيين للمساعدة في تطوير «حوار عام"؟ أشار دايفي ماثيوس David Mathews (١٩٨٥م) بطريقة مقنعة إلى أن الجمهور الديمقراطي لا يستطيع أن يتشكَّل، وأن يعمل ذاتيًّا بدون مثل هذا الحوار المستمر، إنه لا يستطيع تجاوز حدود الرأي العام إلى المعرفة العامة، وأخيرًا إلى الحكم العام على الأمور بدون هذا الاتصال، وأكَّد ماثيوز أن الجمهور الديمقراطي يبدأ في الواقع بحوار أشخاص يتحدَّثون إلى بعضهم، وإذا كان الجمهور لا يتحدث فلا توجد دولة ديمقراطية (ص٦٠)، ولسوء الحظ يبدو أن افتراض ماثيوز هو أن المسؤولين المنتخَبين وأجهزة الإعلام يتحمَّلون مسؤولية هذه العملية الاتصالية، ألا يصل ذلك إلى حدود حذف مجموعة ضخمة من الممثلين يملكون المعرفة والخبرة والموارد؟ ألا يجب أن نوافق -أيضًا- أن الدور الإداري يحمل معه التزامًا مركزيًّا لإثارة هذه المحادثة والحوار بين المواطنين والتعلُّم منه؟

يشير مور (١٩٩٥) ,Moore إلى هذا النوع من المشاركة بـ «المداولة العامة» التي تشكِّل بداية تفاعل المواطنين مع وجهات النظر المتضاربة التي يُعْرِب عنها آخرون، وفي أثناء هذه العملية يمكن البحث عن صيغة توفيقية وبعض من «قيمة عامة»، ومن وجهة نظر مور فإن هذا النوع من «التعلُّم الاجتماعي» يشكِّل مسؤولية رئيسة من القيادة الحكومية.

ونحن أكثر ميلًا إلى الافتراض أن المداولات العامة يمكن أن تحدث على نطاق ضيق نسبيًّا، ولكن شهدنا ظهور تقنيات مختلفة تساعد على إجراء مداولات واسعة النطاق، ومن أفضل الأمثلة على ذلك العمل الذي تقوم به منظمة «أمريكا تتحدث» تحت قيادة كارولين ليوكنسمير (Carolyn Lukensmeyer)، حيث قامت المنظمة بتنظيم تمارين لممارسة المداولات لحوالي خمسة آلاف شخص باستخدام خليط من التقنية والمهارات الطبيعية، أما الافتراض الكامن وراء هذا العمل فهو تهيئة الفرصة للمسؤولين الحكوميين والجمهور للتعلُّم من بعضهم البعض بطرق معقدة، ويمكنكم استعراض مشاريع محدَّدة على موقع المنظمة «أمريكا تتحدث» على الرابط: www.americaspeaks.org، بالإضافة إلى منتدى المنظمة على الرابطtheamericansqure.org .

التطبيق

أخيرًا فإن الجانب الثالث للعملية السياسية الذي يثير الموضوعات الأخلاقية في الدور الإداري في بيئة سياسية هو عملية التطبيق، إنه مجال المسؤولية الإدارية في النموذج التقليدي، كان يفترض أن الإداريين يتسلَّمون القرارات السياسية التي اعتمدها السياسيون، ثم يطبِّقون أفضل

عقلانياتهم الوظيفية لتنفيذها، وكان من المتوقَّع من الإداريين أن يستخدموا أكثر الطرق فاعلية لتحقيق الأغراض والغايات التي تم تحديدها في العملية التشريعية.

ولكن بمجرد الاعتراف بالطبيعة السياسية للدور الإداري العام تصبح التزامات الإداري في التطبيق غير واضحة، على سبيل المثال، بما أن معظم المقترحات التشريعية تبرز عبر المبادرة الإدارية، فما هو الالتزام الذي يجب أن يتحمَّله الإداري ليحدِّد منذ البداية كيف ستطبق السياسة المقترحة؟ هل يجب دراسة القواعد المؤقتة والنظم والمقاييس والجداول الزمنية مع بيان السياسة خلال المناقشة التشريعية، بدلًا من تركها للإداريين، كما يحدث الآن بالفعل؟ هل يخدم ذلك غرض إبراز العمل الإداري للعيان، وبالتالي أكثر خضوعًا للمساءلة السياسية؟

نواجه أيضًا مرة أخرى مشكلة برزت في النقاش السابق للالتزامات التمثيلية للإداري العام، كيف يجب أن نتوقَّع من الإداريين أن يوازنوا بين المعرفة المهنية وتمثيل المواطنين خلال مرحلة التطبيق، وبغض النظر عما هو مطلوب قانونًا حول مشاركة المواطن في تطبيق السياسات، هل يجب على الإداريين العامين أن يتحمَّلوا التزامًا أخلاقيًّا فيما يتعلق بتمثيل مصالح الجمهور وخياراتهم ومكالبهم خلال هذه العملية؟ إذا كان الأمر كذلك، هل المنظور التفويضي أكثر ملاءمة هنا في مرحلة التطبيق؟ هل يجب أن نفهم أن أفضل حكم مهني للإجاريين كمعادل لمدخل الوصاية لمسألة التمثيل، وبالتالي يكون كافيًا؟ أو هل يجب أن نتوقع من الإداريين أن يفكِّروا في أنفسهم أثناء تطبيق السياسات كمندوبين يحتاجون إلى تعليمات منتظمة من الجمهور؟ هل يوجد انتقال ملائم من التمثيل التفويضي في مرحلة الاعتماد؛ إذ تشكل السياسة أملًا إلى منظور وصائي في التطبيق، ذلك أن الأحكام الفنية هي الأهم والأكثر بروزًا في هذه المرحلة؟ أو مرة أخرى: هل يتغيَّر المدخل الملائم من سياسة إلى أخرى اعتمادًا على مدى تعقيد وخصوصية ومدى وأهمية التأثير المحتمل، وعلى عوامل أخرى.

الخلاصة

يبرز من هذه الجوانب الثلاثة لعملية السياسة العامة– التمثيل والتعليم والتطبيق– عدد ضخم من الموضوعات الأخلاقية تتعلَّق بالتعريف الصحيح للدور الإداري في بيئة سياسية لا يمكن تحاشيها، لم يتم تقديم إجابات، إلا أن الأسئلة التي تم توجيهها بدأت في تشكيل أجندة تطوير نظرية معيارية.

تقود هذه الصفات المميزة للدور الإداري في المجتمع الحديث والاهتمامات الأخلاقية التي نشأت عنها إلى دراسة المسؤولية الإدارية، ويبدأ الفصل التالي في هذه الدراسة ببحث في أصول مصطلح المسؤولية، وإيضاح طريقتين لتحديد مفهوم هذا المصطلح.

الفصل الرابع

المسؤولية الإدارية
ADMINISTRATIVE RESPONSIBILITY

مفتاح الأخلاق الإدارية

المسؤولية هي الفكرة الأساسية في تطوير الأخلاق الخاصة بالدور الإداري، وقد أشار فريدريك موشر Frederick Mosher (١٩٦٨م، ص٧) إلى أن «المسؤولية ربما تكون الكلمة الأكثر أهمية في كل مصطلحات الإدارة العامة، والخاصة»، لقد تم هنا استخدام جانبين رئيسَيْنِ من هذه الفكرة، هما: المسؤولية الموضوعية، والمسؤولية الذاتية.

حينما تواجه مشكلةً حول ما يتعيَّن عليك عمله في موقف ما فإنك تخوض تجربة الحاجة إلى تعريف المسؤولية في الدور الإداري، على سبيل المثال، افترض أنك إداري في وكالة فيدرالية تخصِّص الاعتمادات المالية لهيئات الولايات من أجل بناء الطرق السريعة، وتتمثَّل رسالة الوكالة التي تعمل بها في دراسة مسارات الطرق السريعة المقترحة من زاوية تأثيرها المتوقع على البيئة، إن مشروعات الطرق السريعة التي تؤثِّر بشدة على البيئة تتطلَّب بيانًا بالتأثير على البيئة، بينما لا تتطلب المشروعات الأخرى مثل هذا البيان، وينص أحد بنود القانون الفيدرالي على أن الطرق السريعة التي تُموَّل من الموارد الفيدرالية يجب ألا تؤثر في/ أو تستخدم أراضي الحدائق العامة، إلا إذا تقرَّر بأنه لا يوجد بديل مرغوب أو مُجْدٍ، وهي مسألة تتحدَّد عادة في بيان تأثير المشروع على البيئة.

عرضت عليك أحد أعضاء فريق العمل الذي يعمل معك مشكلة تواجهها؛ إذ التقت مؤخرًا مع مسؤولين من ولاية معينة لمناقشة تحسين طريق سريع مقترح، ذلك أن الطريق الحالي ضيق ويخلو من مساراتٍ جانبية، ويُستخدَم بكثافة من قِبَل تلاميذ المدارس الابتدائية على دراجاتهم الهوائية، أو سيرًا بالأقدام، كما أن الطريق يُعَدُّ غير آمنٍ تمامًا كما يشير إلى ذلك العدد الكبير من الحوادث، ويطالب مجلس المدرسة، وجمعية الآباء، والصحيفة المحلية، مجلس الكنائس ومسؤول

الطرق في الولاية بعمل فوري لتوسيع الطريق، والقضاء على هذه الظروف الخطيرة، تتمثَّل المشكلة في أن مخطِّطي الطرق السريعة للولاية يعتقدون أن توسيع الطريق بالقدر الكافي ربما يتطلب استحواذ شريط من الأرض بعرض خمسة أقدام وطول مائة قدم من حديقة بلدية مساحتها خمسين هكتارًا، يمكن عمل ذلك في حدود القانون، ولكن يجب إعداد بيان تأثيره على البيئة، لتحديد وتبرير التأثير على البيئة، وتحتاج هذه الإجراءات إلى عامين.

أنت مسؤول عن الالتزام بالقانون الذي تعمل به المنظمة، ولكنها تؤمن أيضًا بأن من مسؤوليتها خفض الأخطار المحيطة بالطريق بأسرع ما يمكن، ويمكن في هذه الحالة تحديد نوعين من المسؤولية، ويشار إليهما أحيانًا بـ"المسؤولية الموضوعية والمسؤولية الذاتية» (موشر ١٩٦٨م،- وينتر، ١٩٦٦م)، تتعلق المسؤولية الموضوعية بالتوقعات المفروضة من خارج ذواتنا، بينما تتعلق المسؤولية الذاتية بالأشياء التي نشعر بالمسؤولية حيالها، وكما سنرى، يجب ألا نفهم ذلك على أنه الفرق بين الحقيقي وغير الحقيقي. إن المسؤولية الذاتية بوصفها تعبيرًا عن قناعتنا، وقيمنا الشخصية والمهنية، وخصائص شخصيتنا حقيقية تمامًا، وبالقدر نفسه مثل المظاهر الملموسة بشكل أوضح للمسؤولية الموضوعية، سوف تمثِّل هذه المفاهيم البؤرة الرئيسة لهذا الفصل؛ إذ إنها تمثِّل الطرق الشائعة التي يواجه فيها الإداريون مشكلات تعريف وتحديد مسؤولياتهم في المواقف الملموسة.

المسؤولية الموضوعية

تتضمَّن الأشكال المحدَّدة للمسؤولية الموضوعية التي سوف نناقشها هنا بُعْدَيْنِ: الخضوع للمساءلة، والالتزامات المفروضة، تتضمن جميع أشكال المسؤولية الموضوعية المسؤوليةَ تجاه شخص ما، أو تجاه هيئة جماعية، أو المسؤولية عن واجبات معينة، وعن أفراد الطاقم المساند، وعن تحقيق الهدف؛ الأولى: هي الخضوع للمساءلة، والثانية: هي الالتزام، وبالتالي فإن الخضوع للمساءلة والالتزام أمام شخص آخر حول شيء ما هما البُعْدَان الثنائيان للمسؤولية الإدارية الموضوعية.

تم استنباط نظرية الأصيل والوكيل في استخداماتها الراهنة بصورة رئيسة من محاولات الاقتصاديين في وصف وشرح المسؤولية الموضوعية من حيث العلاقة بين من يملكون الحق الأصيل في ممارسة السلطة (الأصلاء) والقائمين على تنفيذ رغباتهم (الوكلاء)، يرى سابينغتون Sappington (١٩٩١) أن الشغل الشاغل لهذا المنظور هو «كيف يمكن للأصيل تحفيز الوكيل لأداء مهامه على النحو الأفضل، مع الأخذ بعين الاعتبار الصعوبات في رصد أنشطة الوكيل (ص ٤٥).

يكمن القصور الذي يَحُدُّ من استخدام هذه الرؤية في الأخلاقيات الإدارية في تبسيطها المُخِلّ لعلاقة الأصيل والوكيل، حيث جاء تركيزها على قيمة واحدة، وهي الكفاءة، في حين فشلت في التعامل مع الأبعاد الأخلاقية، يصبح دور الإداري العام أكثر تعقيدًا من خلال تعامله مع الكثير من الأصلاء، بما في ذلك الرؤساء في المنظمة، المسؤولون السياسيون، والجمعيات المهنية والمواطنون، وعلى الرغم من أهمية الكفاءة في عمل إداريِّي الإدارة العامة إلا أنها ليست بالضرورة القيمة الأهم؛ إذ لا بد من الاهتمام بالعناصر الأخرى أيضًا، مثل العدل والحقوق والخصوصية والشرف والأمانة، ومجموعة متكاملة من القيم الأخرى، إن الحاجة للتعامل مع التضارب والصراع بين الأصلاء والقيم المتنافسة، وبين المساءلة والالتزام يستلزم التفكير الأخلاقي، غير أن نظرية الأصيل والوكيل تتجاهَل ذلك تمامًا (دي جورج، ١٩٩٢، ديس، ١٩٩٢).

ومن منظور الأهمية النسبية يمثِّل الالتزام العنصر الأكثر أهمية، بينما الخضوع للمساءلة هو وسيلة تأمين الوفاء بالالتزام في هيكل هرمي، يُشِير الخضوع للمساءلة ضمنيًّا إلى علاقات الرئيس والمرؤوس، وإلى ممارسة السلطة من أعلى إلى أسفل للمحافظة على انسياب العمل في اتجاه الأهداف المفروضة.

إذا فسَّرنا هذين الجانبين للمسؤولية الموضوعية في الإطارين السياسي والتنظيمي للدور الإداري فإننا نستطيع أن نوضِّح علاقات المسؤولية بين الممثلين الرئيسين في العملية السياسية، وسوف يتم ترتيبها من علاقات خضوع للمساءلة بشكل أكثر إلى علاقات خضوع للمساءلة أقل قربًا، ومن علاقات التزام أقل أهمية إلى علاقات التزام أكثر أهمية.

أولًا: القادة الإداريون مسؤولون مسؤولية مباشرة أمام رؤسائهم في الهيكل التنظيمي عن تنفيذ توجيهاتهم، أو الأهداف المُتَّفَق عليها، وعن سلوك مرؤوسيهم، ويجب أن يكونوا قادرين على توضيح سلوكهم، وتخصيصهم للوقت والموارد الأخرى بالتوافق مع خطة العمل، ومع أهداف المنظمة، سواء كانت أوامر صادرة بطريقة هرمية صارمة، أو مستَمَدَّة من طريقة جماعية لاتخاذ القرار، هذه أكثر علاقات الخضوع للمساءلة؛ إذ تتضمن عملية تبليغ منتظمة، ولكن علاقة الالتزام هنا هي الأقل أهمية، إن خطة عمل المنظمة والأهداف المعنية، وتعيين الواجبات ذات طبيعة وسيلية مساعدة، وهي مطابقة ولاحقة للسياسات التي تم تحديدها في المجال السياسي.

كما أن المسؤولية الموضوعية عن أعمال المرؤوسين حيوية جدًّا للنمط البيروقراطي النموذجي الويبري؛ إذ يجب على الرؤساء إدارة نشاطات مرؤوسيهم، وتوفير الموارد لإنجاز العمل، وتفويض سلطات مناسبة مع الواجبات المعنية لهم، ومراقبة الأداء، وهم في المقابل خاضعون للمساءلة حول

كيفية استخدام مرؤوسيهم للموارد المتوافرة، وكيفية ممارستهم للسلطة المفوَّضة لهم لإنجاز واجب محدَّد، يفترض ذلك بالطبع أن الرؤساء خاضعون للمساءلة، أيضًا حول تعريف الواجبات المعنية بوضوح في المقام الأول، وعن توضيح حدود حرية التصرُّف فيما يتم السماح به، ويصدر الأمر إلى المرؤوسين بأن يُحِيلُوا على رؤسائهم أية قرارات تتجاوَز حدود التصرف الفردي المحدَّدة، وبذلك يحافظ الرؤساء على المسؤولية الكاملة.

ثانيًا: الإداريون العامُّون مسؤولون أمام المسؤولين المنتخَبين لتنفيذ رغباتهم المضمنة في السياسات العامة، ويتم تحديث مثل هذه السياسات جماعيًّا في قوانين تشريعية، أو يتم تحديدها فرديًّا في أوامر تنفيذية، وكما رأينا من قبل، يتضمَّن هذا الالتزام إعداد مقترحات السياسة وتطبيق الأوامر التشريعية والتنفيذية، كما يجب أن يكون الإداريون قادرين على توضيح أعمالهم وبيانها، وعلى استخدام الموارد بالتوافُق مع القصد التشريعي أو مع مقاصد الأوامر التنفيذية، إن هذه العلاقة المتعلِّقة بالمساءلة القانونية أقل قربًا من الأولى؛ إذ إنها تتعلق بتبليغ أقل نسبيًّا، ولكنها التزام جوهري أكبر، وبما أن السياسة العامة تمثِّل أساس مهمة وتفويض المنظمة فإن الالتزامات تجاه الذين يرسمون السياسة تسبق الالتزامات تجاه الرؤساء في المنظمة.

أخيرًا، الإداريون العامُّون مسؤولون أمام المواطنين عن تبيُّن، وفَهْم، ووَزْن خياراتهم ومطالبهم ومصالحهم الأخرى، وربما يستجيبون عن طريق تغيير البرامج في إطار القوانين القائمة، أو من خلال رفع توصية إلى المسؤولين المنتخبين بقوانين جديدة، ويجب أن يمتلك الإداريون القدرة على توضيح ممارساتهم للمواطنين وفقًا لرغبات المواطنين، أو وفقًا للمصالح العامة الأكبر، هذه أقل علاقات المساءلة قربًا، ذلك أنها تتضمَّن تبليغًا أقل انتظامًا وغير مباشر في معظم الحالات للممارسات والإنجازات، وهي بالرغم من ذلك أكثر علاقات الالتزام أهمية وجوهرية؛ إذ إن المواطنين هم السادة، بينما الإداريون العامُّون هم الوكلاء الذين يقومون بأعمالهم عن طريق ثقة المواطنين فيهم، إن المشاركة في الوظائف التمثيلية والوكالية مع المسؤولين المنتخبين في المجتمع الديمقراطي الحديث تعني أن علاقات الالتزام هذه هي علاقات مشاركة، أيضًا، ويمثِّل ذلك بالنسبة للمجموعتين مصدرًا لغموض الدور والتضارب والنزاع.

ولا بد من كلمة أخيرة حول طبيعة الخضوع للمساءلة للعلاقات الثلاث في هذا النظام؛ إذ يمكن فَهْم المساءلة وفق أسس عملية وأخلاقية، ويجب على الإداري المسؤول أن يكون مستعدًّا للإجابة حول الممارسة من المنظورَيْنِ، لكن الخضوع للمساءلة الأخلاقية يجب أن يسود في نهاية المطاف، وبصفة عامة يجب أن نعترف أنه يُتَوَقَّع من الإداري توضيح الأعمال من منظور عملي على

أسس، مثل: التكلفة، والكفاءة، والاقتصاد، والجدوى، والإنتاجية، ومن منظور أخلاقي وفقًا للقيم والمبادئ، مثل: العدالة، والمساواة، والحرية، والصدق، والخير، والكرامة الإنسانية، والخصوصية، والديمقراطية.

إن واقعية الأداء لا تكفي أبدًا في ذاتها، ولا تُعَدُّ طريقة الحل عملًا مسؤولًا، إلا إذا كان من الممكن تفسيره بطريقة ملائمة، ويتطلَّب المعنى الكامل للمسؤولية خضوعًا للمساءلة الأخلاقية والعملية أيضًا.

ولتوضيح هذه المفاهيم فكِّر مرة أخرى في قضية الطريق السريع الفيدرالي التي تطرَّقنا إليها من قبل عند بداية هذا الفصل.

المسؤولية تجاه المسؤولين المنتخَبين من خلال المساندة للقانون

إن مسؤوليتك تجاه المسؤولين المنتخبين من خلال الالتزام بالقانون تمثِّل جزءًا من المسؤولية الموضوعية، ويُتوقَّع منك أن تتصرف وفقًا لرغبات الذين وضعتهم السلطة فوقك، إن التوقعات هنا هي توقعات مشرِّعين منتخَبين، ثم التعبير عنها في بيان تمَّت صياغته بطريقة قانونية، ويوضِّح هذا التشريع كيف تتصرَّف حينما يؤثر بناء الطرق السريعة على أراضي الحدائق العامة، بغض النظر عن مشاعرك الشخصية حول الموضوع.

وتتضمن المسؤولية الموضوعية الخضوع للمساءلة أمام شخص آخر، والالتزام بمعيار معين، أو مستوى معين من الأداء، وهو موضوعي؛ لأن مصدر المساءلة والالتزام يقع خارج ذاتك، إن المسؤولية الموضوعية ليست نتاج سلسلة قرارات تتخذها حول ما ينبغي عمله، ولكنها تنساب من قرارات الآخرين حول ما يجب على الشخص الذي يحتل وظيفتك أن يفعله، وقرارك بقبول الوظيفة يُفهَم بأنه مماثِل لقبول هذه القيود والتوقعات، تعكس المسؤولية الموضوعية التزامات عامة لكل من يشغل هذا النوع من الوظائف بدون أن يحاول الإقرار بالاحتياجات الفردية، أو القيود، أو الخيارات، أو ميول شاغلي الوظيفة، وعبر هذه الالتزامات العامة الخارجية يتشكَّل الدور، ويُعطَى محتوياته المميزة، وتتم المحافظة عليه عبر الأمانة والمواقف المتغيرة وشاغلي الوظيفة المتغيرين، كما تتم المحافظة على الخضوع للمساءلة عبر الترتيبات الهرمية، إن استقرار واستمرارية الدور تجد جذورها في هذين المظهرين للمسؤولية الموضوعية.

والمسؤولية تجاه القوانين التي تحكم منظمتك وسلوكك داخلها تمثِّل أحد أشكال المسؤولية الموضوعية لدورك كإداري عام، وبالطبع فإن المسؤولية القانونية تتضمن التزامًا بالمحافظة على

الدستور، ومن المفترض أن مقاصد المواطنين -فيما يتعلق بالمستخدمين في القطاع العام- يتم التعبير عنها بطريقة رسمية عبر الدستور وعبر تشريعات محدَّدة تتوافق معه، وتمثِّل المسؤولية الموضوعية تجاه القانون جزءًا متأصلًا في الطبيعة الوكالية للدور الإداري العام، وتمثِّل التفويضات الشرعية للوكالات العامة مظهرًا للالتزام الأول بخدمة المصالح العامة، وليس مصالح الأشخاص الذين يعملون في الوكالات، إن المسؤولية تجاه القانون تشكِّل أداة تذكير مستمر بأن المنظمات العامة وإدارييها موجودون نيابة عن الجمهور.

بناءً على ذلك فأنت مسؤول في قضية توسعة الطريق السريع بأن تتصرَّف بتوافق مع التزاماتك القانونية التي تنظِّم استخدام أراضي الحدائق العامة، أما رأيك الشخصي حول الأهمية النسبية لسلامة الطرق السريعة مقابل مساحات الحدائق العامة فلا يمثِّل العامل الحاسم الذي يكمن بشكل أكبر في طريقة الحل التي يتطلبها منك القانون بوصفك وكيلًا عن الجمهور، لن يكون كافيًا حين تخضع للمساءلة عن سلوكك وتبريرك لقرارك أن توضح أنك «أحببت تلك الحديقة العامة منذ طفولتك، ولا تستطيع رؤية إزالتها لأجل طريق سريع»، فمن المرجَّح أن يُعَدَّ ذلك سلوكًا غير مسؤول.

المسؤولية تجاه الرؤساء والمرؤوسين

توجد -بالإضافة إلى القانون- مصادر متعددة للمسؤولية الموضعية للإداريين العامِّين: سياسات وقواعد المنظمة، والوصف الوظيفي الرسمي، والمقاييس المهنية، ولكن إلى جانب القانون فإن المسؤولية الموضوعية الأكثر ممارسة هي الموجَّهة نحو هيكل الخضوع للمساءلة الهرمية داخل المنظمة التي تعمل فيها، أي مسؤوليتك للرؤساء في المنظمة، ومسؤوليتك عن سلوك مرؤوسيك.

أشار بول أبلباي (١٩٥٢م) إلى أن الهرمية تُعَدُّ «الهيكل والأداء الرسمي للمسؤولية» (ص٣٤٠)، ويمثل تسلسل السلطة، مع تفويضاتها المتتالية للمسؤولين، الوسيلةَ التي يتم بواسطتها تقريب المقاصد العامة للقانون، وترجمتها إلى خدمات وبرامج ملموسة، ويتم تحقيق تقريبات متتالية لأهداف القانون العام عن طريق تحديد الخصوم للمساءلة حول جوانب محدَّدة للواجب الكلي، ويُعَدُّ أفراد ومنظمات محدَّدة مسؤولين عن تطبيق أجزاء معينة من التفويض القانوني، أو عن تقديم إسناد للآخرين في إنجاز مسؤولياتهم.

وأيًّا كان شعور الأفراد الذين يعملون في إطار هرميات المنظمات الحكومية حيال ذلك، فهي تُعَدُّ الوسائل المعتمدة رسميًّا للمحافظة على سلوك يتوافق مع رغبات المواطنين، لقد أكد أبلباي

(١٩٥٢م) أنه يمكن فقط عبر «الولاء للأعلى المُنظَّم بمراسيم السلطة الهرمية» (ص٢٢٨) إبقاء الجمهور على أعلى المستويات في عملية اتخاذ القرار الديمقراطي، وربما يشعر الموظفون العامُّون أنهم مقيَّدون ومحصورون في مدى حرية تصرُّفهم عن طريق تسلسل السلطة، ولكن ذلك إحدى الوظائف المعتمدة للهيكل التنظيمي، ويجب إخضاع الخيارات الشخصية للأفراد من الموظفين العامِّين إلى الرغبة العامة بالطريقة التي تم نقلها والتعبير عنها بواسطة تسلسل السلطة.

يتم إنجاز ذلك -من منظور أبلباي- عن طريق جعل المسؤولين في القمة مسؤولين عن سلوك الموظفين في القاعدة، ثم، ومع دخول الخيارات والمطالب الجماهيرية المتعددة في المستويات التابعة المتعددة للهيكل التنظيمي، يتم دفعها إلى أعلى لتقرير الحلول، والأشخاص الذين عليهم مسؤولية موضوعية أكبر تجاه الالتزام بالقانون والرغبة الشعبية يُعَدُّونَ مسؤولين عن توفيق هذه المطالب المتعددة، والمتضاربة في معظم الحالات، ووفقًا لأبلباي (١٩٦٥م، ص٢٨٣) فإن وجهة النظر هذه بشأن المسؤولية الموضوعية لهرميات تفترض أن «الأخلاقية الأساسية للنظام هي دفعها للمطالبات والادعاءات الفردية إلى مضخة الاعتبارات التعددية»، أثناء دفعها إلى أعلى.

مرة أخرى يوضِّح مثالًا الطريق السريع والحديقة العامة هذه العملية، لقد أدركت عضو الطاقم التي طُرحت عليها المشكلة أن هناك مطالب عامة متعارضة ليس من صلاحياتها أن تحلَّها على مستوى مسؤوليتها، إن القانون الذي يعكس القصد المفترض للمواطنين يتطلَّب بوضوح إجراء دراسة تأثير على البيئة، ولكن الرأي العام المحلي الذي تعكسه الصحيفة المحلية، ومجلس المدينة، وجمعيات الآباء، ومسؤول الطرق السريعة في الولاية مهتم بصفة أساسية بتوسعة الطريق بصورةٍ عاجلة، إن خيارها المسؤول والوحيد في الوقت نفسه هو أن تدفع المشكلة إلى أعلى عبر تسلسل السلطة إلى مستوى القيادة التالي.

تمثِّل السلطة والسياسة الفكرتين الأساسيتين لفَهْم عملية دفع القرار إلى أعلى، فضغط النزاع السياسي، مضافًا إلى عدم كفاية السلطة لحل المشكلة عند أي مستوى موجود داخل الهرم التنظيمي، يؤدي إلى ضرورة تحريك المشكلة صعودًا إلى مستوى المسؤولية الأعلى، وحينما تصل إلى المستوى التنظيمي الذي عليه مسؤولية حل المشكلة ولديه سلطة لعمل ذلك، فمن الممكن اتخاذ قرار، بل يجب اتخاذه، على سبيل المثال، إذا تم تفويضك السلطة لعمل استثناءات في المطالبات القانونية لدراسة التأثير البيئي، فإنك مُلْزَم في هذه الحالة بأن تقرِّر ما إذا كان عليك أن تفعل ذلك في هذه القضية، وإذا لم يفوِّضك الرؤساء منح استثناءات فسوف تحتاج إلى دفع المشكلة إلى أعلى حتى تصل إلى شخص ما يملك تلك السلطة وذلك الالتزام.

أو إذا كانت لديك السلطة لحل المشكلة وحاولت القيام بذلك، ولكن بعض المشاركين الفاعلين في الساحة السياسية لم تعجبهم النتيجة، فإنهم سيحاولون الاستئناف إلى الأشخاص الأعلى في تسلسل السلطة لمراجعة وإلغاء قرارك. وفي الموضوعات ذات النتائج الخطيرة يمكن لهذا التحرك الصاعد في سُلَّم الهيكل التنظيمي أن يصل إلى قمة هرم المنظمة بدون أن يتم حل المشكلة، وبالتالي يجد طريقه إلى النظام القضائي بحثًا عن حل للمشكلة المطروحة.

يتمثَّل أحد أمراض المنظمات البيروقراطية في فشل المسؤول الإداري عن ممارسة المسؤولية حينما يكون في الواقع مفوَّضًا ومُلْزَمًا باتخاذ قرار معين (بارنارد Barnard، ١٩٥٢م)، إن دفعك المشكلة إلى أعلى تسلسل للسلطة بسبب عدم رغبتك في تحمُّل التزامك باتخاذ القرار يُعَدّ عملًا غير مسؤول تمامًا، مثله مثل قيامك باتخاذ قرار حينما لا تكون مفوَّضًا بذلك، وأيضًا، مثلما تسمح للمرؤوسين بالانغماس في الممارسات الخاطئة، يؤدي هذا التردُّد في تحمُّل نصيبك من المسؤولية المفوضة إليك إلى إغراق المسؤولين بقرارات لا يتعيَّن عليهم اتخاذها، وبالمال يتركون المرؤوسين بدون توجيه ملائم، كل ذلك يؤدي إلى تشويه الهيكل التنظيمي، ويعوق انسياب العمل.

ومع ذلك فإنه يجب ألا ننظر إلى المسؤولية الموضوعية التي يمارسها الإداري عبر الهيكل التنظيمي على أنها عملية جامدة ذات اتجاه واحد وخالية من المرونة، مثلما هو الحال في التفسير المتشدِّد للنمط الويبري المثالي (ويبر ١٩٤٦م)، لقد وجَّه كارل فريدريك Carl Friedrich نقدًا إلى نموذج ويبر في هذه النقطة بالذات، وهي أنه لا يدرك بشكل كافٍ إمكانية التشاور والتعاون بين مختلف مستويات المنظمة. (فريدريك، ١٩٥٢م)، يجب ألا تتضمن ممارسة المسؤولية الموضوعية في الهيكل الهرمي انسيابًا بسيطًا للتوجيهات من أعلى إلى أسفل؛ إذ يجب أن تكون أكثر تعقيدًا وديناميكية، ويجب أن تكون العلاقة الثابتة بين المرؤوس والرئيس أكثر مرونة بسبب الحاجة إلى التشاور والمشاركة في المعلومات صعودًا وهبوطًا في الهيكل الهرمي، فالرؤساء في أية منظمة بيروقراطية يعتمَّدون بشكل كبير على المعرفة التخصصية والخبرة التي يمتلكها المرؤوس، ويحتاج المرؤوسون بدورهم إلى التشاور بانتظام مع رؤسائهم حول المتطلبات القانونية، وحول التوضيحات لنظم المنظمة من حيث الاعتبارات السياسية، وصف إيجر (١٩٦٥م، ص٣٠٧) منظور أبلباي المعياري لهذه العملية بوصفه «بناء شبكة استخبارات واتصالات توفِّر نسيجًا من القيم والمؤثرات المتنوعة جدًّا لاتخاذ القرارات في المجتمع التعددي".

وقد صنَّف هيوف هيكلو Hugh Heclo (١٩٥٧م) مسؤولية الإداري العام في إطار متوافق بشكل عام مع منظور أبلباي، لقد كان اعتقاد أبلباي «أن الإداري العام بعيد جدًّا من مجرد أن يكون

مُنفِّذًا مُطيعًا، وأن وظيفة الإداري العام كانت تعقيد حياة سادته السياسيين إلى الحد الذي يضمن أنهم لا يحلون المسائل المعقدة استنادًا إلى معايير بسيطة وساذجة» (إيجر، ١٩٦٥م، ص٣٠٧)، وقد أشار هيكلو (١٩٧٥م) إلى هذا الدور النشيط والعدواني للإداري بوصفه دور ممارسة «الاختصاص المحايد»، لم يكن يعني بذلك سلوك الشخص الآلي المطيع والسهل الانقياد، ولكنه يقصد «خليطًا غريبًا من الولاء، والمشاركة التي تتغيَّر مع تغيُّر الشركاء، والاستقلال الذي يعتمد على الآخرين» (ص٨٢)، إن أبلباي وهيكلو يصفان مسؤولية الإداريين في المستويات العليا تجاه السياسيين، ولكن نوع السلوك الذي يشيران إليه يبدو مناسبًا لجميع مستويات الهرم الإداري.

لا تنطوي المسؤولية الموضوعية لأي إداري عمومي تجاه تسلسل السلطة على قبول سلبي للتوجيهات من أعلى، أو الإصدار الفردي للأوامر لمن هم في درجة أدنى، فهي تشمل التصفية النظمية للمعلومات الصاعدة التي سوف تعتقد حياة الرؤساء في إطار أكثر دقة للموضوعات والتوضيح المنتظم الهابط للعادات السلوكية المقبولة، وإذا كان للحكومة الديمقراطية في المجتمعات التعددية أن تستمر فيجب على مَن يملكون سلطة وصلاحية اتخاذ القرار أن يقوموا بذلك بعد الحصول على المعرفة الكاملة للمعلومات الفنية ذات العلاقة، وباتجاهات الرأي العام، ومواقف مجموعات المصالح، وتفسيرات القانون والسوابق، وآراء المسؤولين المنتخَبين، ومنظومات الهيئات الحكومية الأخرى، وأفضل الأحكام الناضجة للمرؤوسين، سواء كانت عملية أو أخلاقية، ويجب على من يشغلون المراكز التابعة أن يعملوا في إطار توجيهات واضحة من أعلى حول المهمة العامة للمنظمة، ويجب أن نؤسس هذه التوجيهات على معرفة كاملة بجميع العوامل ذات العلاقة.

حينما عرضت عليك المرؤوسة مشكلة الطريق السريع والحديقة العامة فإنها كانت تعمل بطريقة مسؤولة؛ من منظور أبلباي وهيكلو، إذا عقدت حياتك بمعلومات ملائمة حول قرار لا تملك سلطة اتخاذه، وإذا أخبرتك، على سبيل المثال، أنه بالإضافة إلى مساندة المشروع من قِبَل لجنة المدرسة، وجمعية الآباء، والصحيفة، ومسؤول الطرق السريعة، وأن هناك أيضًا معارضة من دوائر أخرى؛ فإنها تكون قد تحمَّلت مسؤوليتها الموضوعية، وربما تخبرك بأن وكالة البيئة في الولاية، ولجنة الحدائق البلدية والترفيه، والفرع المحلي لنادي سيرا (Sierra Club)، وجمعية مُلَّاك البيوت في المنطقة المحيطة بالحديقة، وعضو مجلس البلدية عن تلك المنطقة، يعارضون بشدة مشروع الطريق السريع، ويهدِّدون برفع دعوى قضائية، كما كان يجب أن تنبِّهك إلى إمكانية طريقة حل بديلة عالية التكلفة تتضمن إعادة تحويل الطريق، لكنها سوف تسمح باستخدام ممتلكات صناعية على الجانب الآخر من الطريق بدلًا عن الحديقة العامة.

لا تتضمن المسؤولية الموضوعية للإداريين العامِّين تجاه الهرم التنظيمي للمنظمة عمليةَ دفع القرارات فقط إلى أعلى تسلسل للسلطة حينما تتجاوز ضخامة الموضوع صلاحياتهم، بل تشمل أيضًا عرض أكبر كمية من المعلومات المطلوب دراستها لاتخاذ القرار، إن ذلك ليس مجرد مسؤولية فردية، ولكنه تشارُف -حين جمعها في كل المنظمة أو الحكومة- إلى مستوى الممارسة المسؤولة للعمل العام، لقد أوضح ويلنسكي Wilensky (١٩٦٧م) أن انسياب المعلومات عبر المنظمة أمر حيوي، ليس فقط لبقاء المنظمة، ولكن لِمَا هو أهم؛ وهو تحقيق القيم الديمقراطية.

إن الاختلال الوظيفي لهذا النظام الهرمي موثق جيدًا (ميرتون Merton، ١٩٥٢م)، فقد حدَّد كلٌّ من تولك (١٩٦٥م) وبيرو Perrow (١٩٧٢م)، مع اهتمام خاص بتدفق المعلومات، نوعين من المشكلات، وصف تولك ميل المرؤوسين إلى حجب أو تشويه المعلومات، بينما أشار بيرو إلى أن الرؤساء يتلقون في معظم الحالات معلومات ملائمة، ولكنهم لا يرغبون في استخدامها، ويتمثَّل الحافز المشترك للحالتين في الرغبة في حماية المصالح الذاتية؛ إذ يميل المرؤوسون إلى تصفية المعلومات التي يمكن أن تنغِّص على الرئيس وتخلق لهم مشكلات، بينما يميل الأفراد في مراتب تسلسل السلطة الأعلى إلى إخفاء المعلومات التي لا تدعم مواقفهم.

تكمن الصعوبة هنا في عدم التواؤم بين المسؤوليتين الموضعية والذاتية، وسوف نعود إلى مشكلة عدم التواؤم بين نوعي المسؤولية في الفصلين الخامس والسادس، يكفي القول هنا: إن الافتراض هو أن المنظمات البيروقراطية بذاتها ليست بالضرورة أن تكون المنشأ الوحيد لهذه المشكلات، فقد أشار إيليوت جاكيوس Elliott Jaques (١٩٧٦م، ص٢) بعد سنوات البحث التطبيقي على المنظمات الهرمية إلى أن البيروقراطيات «مؤسسات غير مستقلة، وأدوات اجتماعية تستمد أهدافها وخصائصها المبدئية من الجمعيات التي تستخدمها»، وأكَّد جاكيوس أن المنظمات البيروقراطية يمكن أن تكون أدوات فاعلة وإنسانية في أيدي المجتمع الديمقراطي، سوف نعود إلى هذه الوصفة المتعلقة بالمنظمات «الضرورية» في الفصل السابع.

المسؤولية تجاه المواطنين

يتمثَّل الشكل الثالث للمسؤولية الموضوعية في الالتزام بخدمة الجمهور، فجميع الإداريين العامِّين ملزمين كليًّا سواء بواسطة قسم رسمي، أو قانون أخلاقي حكومي، أو إلزام قانوني بأن يمارسوا عملهم على أساس المصلحة العامة، ولكنه من المستحيل تحديد أي تعريف «للمصلحة العامة»، بحيث يحصل على قبول عام وسط العلماء أو الممارسين، لقد خضعت المصلحة العامة إلى

الكثير من البحث والتمحيص من قِبَل المنظِّرين السياسيين، مثل ريتشارد فلاثمان (١٩٩٦)، ولكن في عام ١٩٩٠ علَّق تشارلز غودسل أنه لم يكن هناك معالجة جدية لهذا المفهوم في الأدب الإداري العام منذ عام ١٩٥٧، شهد هذا الوضع تحسنًا طفيفًا منذ عام ١٩٩٠ ومؤخرًا من خلال معالجة هذا المفهوم من قِبَل دوغلاس مورغان (٢٠٠١)، ومع ذلك فإنه لا بد من التأكيد على أن المديرين العامِّين أبدوا اهتمامًا مستمرًّا في نظرية المصلحة العامة، وتتمثَّل النتيجة في أن الإداريين العامِّين يواجهون مصفوفة من البدائل الخاصة بتحديد المصلحة العامة، ويُتركون لوحدهم، ويُتوقَّع منهم أن يخدموا هذه الفكرة غير الواضحة، على الرغم من أنها شكل من أشكال المسؤولية الموضوعية الأقل تحديدًا، وليست ملموسة بالقدر نفسه مثل مشيئة المسؤولين المنتخبين المجسَّدة في القانون، أو تسلسل السلطة الخاصة بالمنظمة (هيلد Held، ١٩٧٠م).

يتمثَّل التناقض الظاهري المحيِّر والمتداخل في افتراض أن مفهومًا غير محدَّد من هذا النوع يجب أن يقود أحكامنا في الاستجابة إلى هذين المصدرين الأكثر قربًا وتحديدًا للالتزام، وليس من المدهش أننا في الواقع إما أن نعاملها كموضوع للرياء والتملُّق، إلى جانب العلم، والأمومة، وكعكة التفاح، أو أن ننزل بها إلى مستوى أدنى كقوة توازُن في صراع سياسي وفق التقاليد التعددية، مع نظريتها الخاصة بمجموعة المصالح كما عرضناها في الفصل الثالث، في الحالة الأولى ربما نواجه مقولات فلسفية تجريدية أقنعتنا أن المصلحة العامة لا يمكن تعريفها، وأن علاقتها محدودة جدًّا بحقائق الحياة في منظمة حكومية (فردريك، ١٩٦٢م)، وفي الحالة الأخرى ربما نكون قد اخترنا الفكرة التعددية المتمثِّلة في أن موازنة المصالح المنظمة في المجتمع الضخم هي الطريقة التي تزيد بواسطتها الديمقراطية مسألة الرفاهية العامة للمواطنين (هارمون Harmon، ١٩٦٩م).

من الواضح أن المصلحة العامة مفهوم معقَّد، ولم تُفلِح أي من محاولات تعريفها في توفير الدليل للإداري الممارس، ومع ذلك فإننا نردِّدها في تقاليدنا السياسية، وفي تشرعينا، وفي قِيَمِنا الأخلاقية الرسمية، وفي مناقشاتنا السياسية، وفي شعارات حملاتنا الخطابية، وفي تأملاتنا العميقة خلال أوقات الأزمات الحادة، مثل: ووترجيت وحرب فيتنام، وتظل بحق جزءًا من تفكيرنا حول غايات السياسة العامة ومسؤولية الإداري العام.

إن الوظيفة التي يؤدِّيها مفهوم المصلحة العامة ليست مجرد تحديد ما يجب علينا أن نفعله بوضوح، وليست توفير المعايير العملياتية لمشكلات محددة حول اتخاذ القرار، ولكنها تقف كعلامة استفهام أمام جميع القرارات والممارسات الرسمية، إن الالتزام الأساسي بخدمة المصلحة العامة كمواطن يجب أن يدفع الإداري إلى أن يتساءل ما إذا كان قد تم وضع اعتبار لكل المصالح ذات

العلاقة، وما إذا كان قد تم وضع اعتبار «لمصالح ورفاهية السكان أكثر شمولًا من الذات، أو العائلة، أو الجماعة، أو القبيلة» عند اتخاذ القرار (والدو، ١٩٧٤م، ص٢٦٧).

هل كانت وجهات النظر الممكنة في تطوير توصيات السياسة، أو خطط تطبيق البرنامج، أو دليل تقديمك الخدمة الخاصة بك مفيدة جدًّا؟ هل تستمع أنت ومرؤوسك إلى وجهات نظر مخالفة لوجهة نظرك، أو لوجهة نظر الأشخاص الذين لن يُفِيدوا المنظمة سياسيًّا؟ هل وضعت حسابًا لخسائر ومكاسب الأشخاص غير الممثَّلين في غرفة الاستماع، أو لنصيحة الخبراء، أو لجماعات الضغط؟

يجب أن يدفع الالتزام بخدمة المصلحة العامة الإداريين والمسؤولين المنتخَبين إلى الشعور بعدم الراحة؛ لإحساسهم بأنهم لم يستمعوا إلى كل من يستحق الاستماع إليه، مع أنها وظيفتهم العملية، إن إنجاز هذه المسؤولية الوظيفية لا يوجد في معادلة بنثامايت Benthamite النفعية، ولا في الوثيقة التي حازت على إجماع المجتمع، ولكنها توجد في التوجه العقلي، إنها مسألة إنجاز واجباتك كأنما المطلوب منك أن تقف أمام الجمهور المحتشد وتوضِّح وتدافِع عن سلوكك.

إن كلمات والتر ليبمان Walter Lippman (١٩٢٢) التي تتكرَّر كثيرًا على سبيل الاستدلال مناسبة هنا، فقد لاحظ أن المصلحة العامة هي «ما سوف يختاره الناس إذا رأوا بوضوح، وفكَّروا بمنطقية، وتصرَّفوا بمعزل عن مصالحهم الذاتية، وبهدف النفع العام» (هيلد ١٩٧٠م، ص٢٠٥)، من الواضح أن هذا البيان ذو طبيعة عامة جدًّا، وتتضمن (إذا) التي أتت في وسطه دلالة مهمة جدًّا، ولكنه يتضمَّن وجهة نظر في التعامل مع عمل الجمهور أكثر من مجرد الموقف الخطابي، إنه لا يختلف عما وضعه جون رولز John Rawls (١٩٧١م) كشروط ضرورية للوصول إلى مبادئ للعدل يمكن أن توصَف بأنها عادلة.

أكَّد رولز (١٩٧١) أن كل مَن يحاول التأمل في هذه المشكلة يجب أن يفعل ذلك انطلاقًا من «الموقع الأصلي»، أي بدون وضع حساب لظروفه الاجتماعية، أو الثقافية، أو الاقتصادية، أو البيولوجية، ويجب أن نحاول تدبُّر متطلبات العدالة وكأننا لا نعرف طبقتنا الاجتماعية، أو لا نعرف قدراتنا ومواردنا الطبيعية، أو لا نعرف مستوى ذكائنا وقوتنا، أو حتى لا نعرف الخصائص السياسية والاقتصادية لمجتمعنا، أطلق على هذا المنظور مسمى «حجاب الجهل»، وقد كان من بين الاستنتاجات الأساسية التي توصَّل إليها رولز من خلال تدبُّر هذه النقطة هو «أن جميع السلع الاجتماعية- الحرية، والفرصة، والدخل، والثورة، وأسس احترام الذات- يجب أن تتوزَّع بالتساوي إلا إذا كان التوزيع غير المتساوي لأي أو جميع هذه السلع لصالح الأقل حظًّا» (ص١٩)، بعبارة

أخرى، إذا كان أي منّا لا يعلم ما سوف يكون عليه موقعه في المجتمع، وفقًا لرولز، فإننا سوف نفكِّر جميعًا أنه من العدل أن توزَّع كلُّ هذه السلع بالتساوي، إلا إذا كنا نستطيع زيادة المميزات المخصصة لمن سيكونون في عداد الأقل حظًّا، سوف نفعل ذلك لأنه من خلف «حجاب الجهل» سيكون في مصلحتنا، ولن يدخل أحد منا في مغامرة يمكن أن تنتهي بنا وسط الأقل حظًّا في الحصول على نصيب منها.

لقد أشرنا إلى هذا القدر المحدود من نظرية جون رولز المعقدة والمدروسة جيدًا للإشارة إلى الموقف المطلوب من الإداريين في خدمة المصلحة العامة، وهو الموقف المُؤسَّس على العقلانية، وحب الخير الشامل، والذي يظهر على المدى الطويل، إنه موقف يحاول أن يتجنَّب المكاسب الشخصية قصيرة المدى، ويقاوم الضغوط الفورية، إنه حالة عقلية تجاهِد للمحافظة على الالتزام بالنظام الاجتماعي المتطوِّر، ورؤية للمستقبل البعيد، وإحساس بالمساواة لا يستبعد أحدًا، وهو يفترض أن الموظفين العامِّين يدركون أنَّهم بشكل أساسي أعضاء في الجمهور الذي سوف تصعد حظوظهم، أو تنهار مع الاهتمام والعدالة التي تُمارس في إدارة العمل العام.

المسؤولية الذاتية

تمثِّل الالتزامات المفروضة من الخارج بُعدًا واحدًا من أبعاد المسؤولية؛ إذ يوجد إلى جانب ذلك مشاعرنا ومعتقداتنا الذاتية حول المسؤولية، وتنشأ المسؤولية الموضوعية من المطالب القانونية والتنظيمية والاجتماعية المترتبة على دورنا كإداريين عموميين، ولكن المسؤولية الذاتية تتجذَّر في معتقداتنا الذاتية حول الولاء، والضمير، والانتماء، وتعكس المسؤولية الذاتية نوع الأخلاق المهنية التي تم تطويرها عبر التجربة الشخصية التي تطرَّقنا إليها في بداية الفصل الثاني، إننا نؤمن بضرورة أن نكون شرعيين، ولذلك يفرض علينا ضميرنا أن نتصرف بطريقة محدَّدة، ليس لأن رؤساءنا، أو القانون يطلب منا ذلك، ولكن بسبب دافع داخلي يتكون من المعتقدات، والقيم، والميول، والنزعات التي تفرض علينا أن نعمل بطريقة محدَّدة، قد تبدأ هذه المصادر الداخلية للمسؤولية كمعايير وتوقعات خارجية، لتصبح مع مرور الوقت جزءًا من السياسات الداخلية من خلال التدريب والتنشئة الاجتماعية.

نعود مرة أخرى إلى مسألة الطريق السريع، فبالرغم من أنه لا توجد لديك مسؤولية معينة حول الحد من الظروف الخطرة، إلا أنه ربما يكون لديك اهتمام مكثَّف بسلامة الأطفال، إن كل ما يتطلَّبه منك القانون هو أن تُعِدَّ بيان التأثير على البيئة حينما يتعلق الأمر بحديقة عامة، وهذا ما يتوقعه منك هرم المنظمة.

إن المصدر الوحيد للمسؤولية الموضوعية الذي يتطلب منك المزيد هو الالتزام بخدمة المصلحة العامة، ولكن تلك فكرة تجريدية ومطاطة لا تخدم توسيع منظور مُتَّخِذ القرار إلا إذا وُجد إحساس قوي بالمسؤولية الذاتية، في بعض الحالات تفرز المسؤولية الذاتية مسؤوليات الفرد الموضوعية، وفي بعض الحالات لا تفعل ذلك، وفي بعض الحالات تدفع التزام المصلحة العامة إلى الواجهة، أو تحجبه تمامًا في بعض الحالات.

إن مشاعرنا ومعتقداتنا حول المسؤولية تجاه شخص ما أو شيء ما تنبع من العملية الاجتماعية، وهي مظاهر للقيم والاتجاهات والمعتقدات التي حصلنا عليها من العائلة، والمدارس العامة، والانتماءات الدينية، والأصدقاء، والتدريب المهني، والمشاركة في المنظمة، ونبدأ عبر هذه الخبرات والتجارب في اكتساب أنماط في الطبيعة المادية، وفي سلوك الآخرين، والتي تصبح جزءًا من نظامنا المعرفي.

وفقًا لروكيش Rokcach (١٩٧٠، ص ص ١١٢-١١٣)، ربما تكون هذه المعتقدات وصفية (أعتقد أن المطر نوع من الماء)، أو تقييمية (أعتقد أن المطر مفيد للأرض)، أو توجيهية (أعتقد أنه يجب تشجيع تجارب زيادة المطر)، لقد أوضح روكيش أن هذه المعتقدات يتم تنظيمها في اتجاهات، أو آراء حينما توجّه نحو أنواع من المواقف، وهي ذات طبيعة استمرارية، وتُوجد في داخلنا نزعة إلى الاستجابة بطريقة متماسكة ومستمرة تجاه هذه المواقف.

إن القيم أنواع من المعتقدات الأساسية، وهي أكثر تأصلًا من المعتقدات الأخرى التي نؤمن بها، وهي مركزية بالنسبة لنظام معتقداتنا، وبالتالي تحتل مكانة مركزية بالنسبة لاتجاهاتنا كما يوضح الشكل رقم (١ ,٤)، إنها معتقدات حول كيف يتعيَّن علينا أن نتصرف، وحول مدى الرغبة في غايات نهائية محدَّدة، وإذا كنا نستطيع أن نتخيل ثلاثة دوائر متحدة المركز فإن القيم تقع في الدائرة الداخلية، مما يشير إلى علاقتها الأساسية بالمعتقدات الأكثر تحديدًا التي يعتنقها الفرد، وتقع المعتقدات في الدائرة الوسطى، وتوجد الاتجاهات والآراء في الدائرة الخارجية، مما يشير إلى أنها تكوينات عامة من القيم والمعتقدات (انظر رايت Wright، ١٩٧١م).

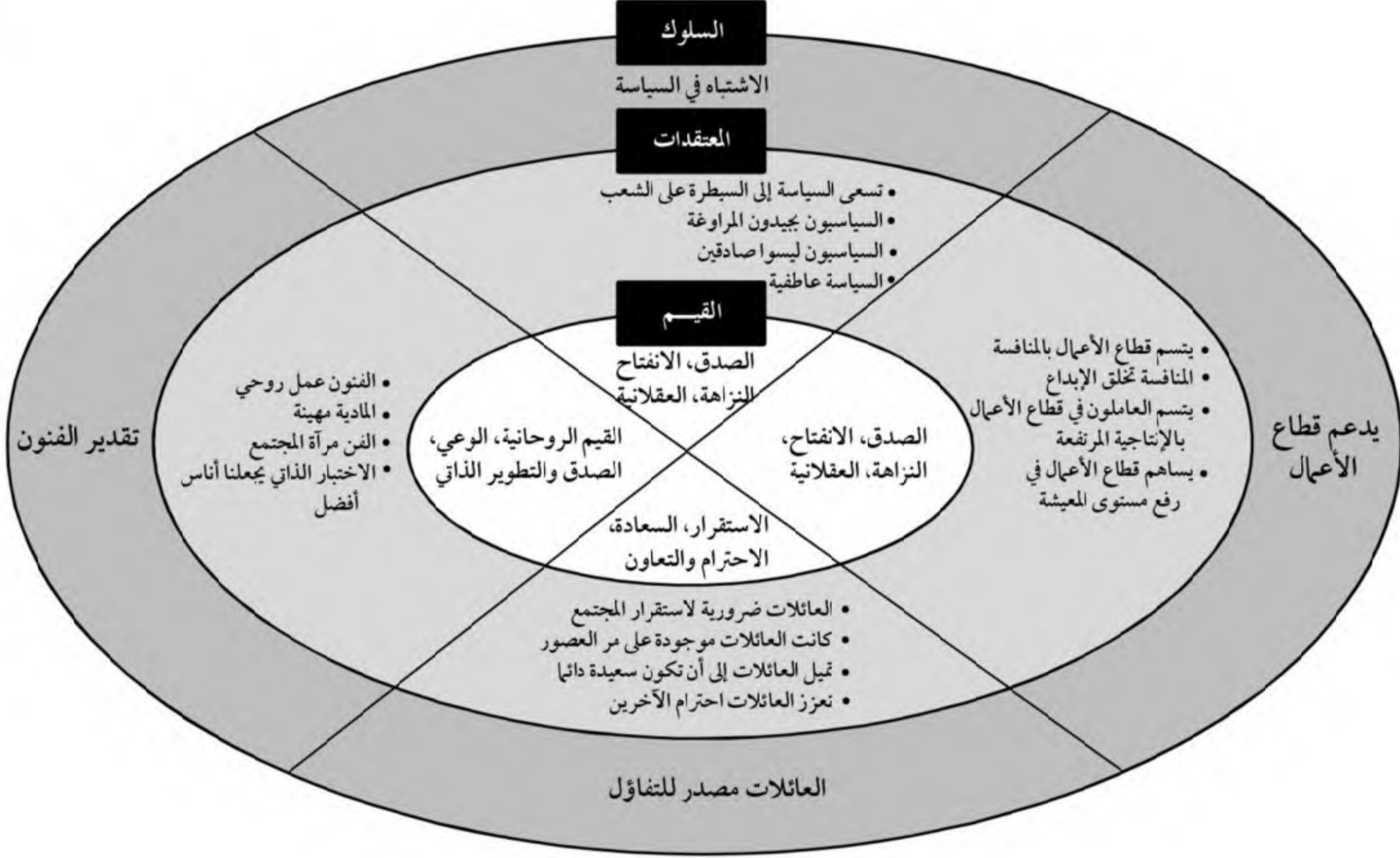
تمثِّل القيم مؤثرات قوية في التجربة الإنسانية، وعلى الرغم من أننا أشرنا من قبل إلى أن المسؤولية الذاتية تتعلق بالمشاعر، إلا أنه من الضروري أن نؤكد أن القيم التي يُستمَد منها هذا النوع من المسؤولية ليست تعبيرات عاطفية بسيطة، وهناك ثلاثة مكوِّنات تؤثِّر على طريقة حياتنا: معرفية، وتأثُّرية، وسلوكية، والقيم لا تنبع فقط من تفاعلاتنا المعرفية مع بيئتنا، ولكنها -أيضًا- تشكِّل مدركاتنا مع استمرار تجربتنا في العالم، وتثير أيضًا ردودَ فعل واستجابات عاطفية حول ما ندركه،

فنحن نملك مشاعر إيجابية وسلبية مرتبطة بما نؤمن به حول ما ندركه (دريوس وليبسون Drews and Lipson، ١٩٧١م)، يوجِد هذا الخليط من الاستجابات المعرفية والتأثيرية للبيئة المادية والاجتماعية ميولًا ونزعات داخلية تجاه أنواع محددة من السلوك، بعبارة أخرى: إن ما نؤمن به وكيف نشعر حول ذلك المعتقد يؤثر على شخصيتنا التي تشكِّل بدورها سلوكنا، وتعمل القيم كدالة قوية على العمل، وهي «معيار، أو مقياس يقود الأفاعل» (روكيش، ١٩٧٠م، ص١٦٠).

وبوصفك إداريًّا فيدراليًّا تدرس مسألة الطريق السريع الخطير، ربما تكون قد كوَّنت موقفًا مساندًا لأي جهد يقترح تحويل الطرق السريعة لغرض تأمين سلامة الأطفال، وربما يتكون هذا الموقف من عدد من المعتقدات حول معدل الحوادث في الطرق الضيقة، وأفضل الطرق لخفض هذا المعدل، ومدى تعرُّض المشاة وسائقي الدراجات الهوائية للخطر، والخطر الشديد الذي يتعرض له الأطفال الذين يستخدمون هذه النوعية من وسائل النقل، والرغبة في السير، وركوب الدراجات الهوائية بدلًا من قيادة السيارات، ربما يوجد على مستوى تقريري وعلى عمق أكبر في نظامك المعرفي بعض القيم الجوهرية حول المحافظة على كرامة الحياة الإنسانية والأهمية الخاصة لحماية حياة الأطفال، إن هذه القيم تحفِّزك لتشعر بالمسؤولية حول الاستعجال في إنهاء إجراءات توسيع الطريق السريع، وتدفعك إلى الرغبة في اتخاذ إجراء في ذلك الاتجاه، يمكن أن توجد جذور مصادر المسؤولية الذاتية هذه في واحد أو أكثر من أدوارنا الأخرى، مثل عضوية جمعية مهنية، أو كمواطن، أو أن والدك عضو في منظمة دينية، وربما تخلق عضويتنا في الجمعية الأمريكية للإدارة العامة، من خلال التجربة التي تقدِّمها، شعورًا بالمسؤولية الذاتية يؤثِّر على ممارستنا لأدوار عملنا، وقد ينبع ذلك من معايير الأمر الواقع الأخلاقية للجمعية التي يتم التعبير عنها في العادات غير الرسمية لثقافتها، والتي نكتسبها من خلال المشاركة في نشاطاتها، لاحظ أن ذلك ربما يتوافَق كثيرًا أو قليلًا مع الأخلاقيات التي تتبنَّاها الجمعية، والتي تم عرضها بوضوح في نظامها الأخلاقي.

تجد المسؤولية الذاتية جذورها في هذه المعتقدات التقريرية الأساسية التي نشير إليها بمصطلح القيم، والتي تتوسَّع في شكل مبادئ، وتربط هذه المبادئ القيم مع معايير سلوك عامة، وخلال مواجهتنا للمشكلات والموضوعات تؤدي قيمنا والمبادئ المرتبطة بها إلى إثارة مشاعر وميول للسلوك والتصرف بطريقة معينة، أو للسعي لتحقيق هدف محدَّد.

أشار شستر برنارد في كتابه «وظائف المدير التنفيذي» (١٩٦٤م) إلى أن هذه القيم والمبادئ يتم تنظيمها في العديد من الكوكبات، التي أطلق عليها مصطلح القواعد «الخاصة» التي تحكم سلوك الفرد (ص٢٦٢).



شكل (١ , ٤). المعتقدات والسلوكيات والقيم.

تشير فكرته ومفهومه للقواعد بأن القيم والمبادئ لا يتم ترتيبها هرميًّا، ولكنها تُنظم في نظم فرعية، ترتبط هذه النظم الفرعية المعيارية وظيفيًّا مع الأنواع المتعدِّدة للنشاطات في حياتنا، وهي تعمل كقواعد سلوك داخلية غير مكتوبة لجوانب معينة في حياتنا، وبالرغم من أن برنارد لم يربط هذه القواعد الداخلية بطريقة محدَّدة بالأدوار التي نحتلها، إلا أن عمل ذلك يتوافَق مع مفهومه العام، إن الربط العضوي بين القواعد الداخلية والأدوار يساعد في توضيح كيفية تنظيمها، وكيفية ارتباطها بالسلوك، إن القيم الملائمة لتعريف وبناء وظيفة دور محدد كنظام فرعي من نظامنا القيمي الشامل موجَّهة وظيفيًّا حول السلوك في دور معين، ولكنها مرتبطة أيضًا بنُظُم قِيَم فرعية أخرى للأدوار الأخرى.

لقد وصفنا الأدوار بطريقة عامة في الفصل الثالث بأنها حزمة التزامات ومصالح، ونحتاج الآن إلى توسيع هذا الوصف بطريقة أكثر تفصيلًا، يوجد عنصران يتعلَّقان بأداء الدور: الموضوعي والذاتي، يحتوي العنصر الموضوعي على الالتزامات الخارجية التي عرضناها تحت عنوان المسؤولية الموضوعية، وهي تعطي الدور هيكلًا واستقرارًا، وإمكانيةَ توقُّعٍ، واستمرارية تُقرِّب رغبة المواطنين، ويحتوي العنصر الذاتي على نظام قيم فرعي ومبادئ نبنيها خلال عملية الاستجابة للتوقعات والالتزامات الموضوعية، وحينما نتولى الدور ونبدأ ممارسته باتخاذ قرارات معينة فإننا ننظِّم مجموعة قيم ومبادئ تقود استجاباتنا المحدَّدة، والشخصية، والفردية إلى التعريف الموضوعي للدور، في هذه العملية قد يتم استيعاب عناصر الدور التي بدأت كتوقُّعاتٍ خارجية داخليًّا من خلال التكيُّف الاجتماعي لتصبح جزءًا من نظامنا الخاص بالمسؤولية الذاتية، فكلما زاد استيعابنا لقيم ومبادئ الدور كلما استرشد سلوكنا بمسؤوليتنا الذاتية، وأصبحنا أقل اعتمادًا على الهياكل الخارجية.

بعبارة أخرى: نحن نطوِّر هيكل مسؤولية ذاتية يمثِّل المقابل للمسؤولية الموضوعية المفروضة علينا من خارج ذواتنا، وهذه هي الطريقة التي نربط بها احتياجاتنا الخاصة ومنظورنا الخاص بمتطلبات الدور، إن الدور يثير في داخلنا الحاجة إلى خَلْق نظام قيم فرعي وقاعدة لمعايشة مسؤولياته الموضوعية بطريقة تتوافق مع نزعاتنا وميولنا الداخلية.

قد تكون هذه القواعد الداخلية أو قد لا تكون على علاقة ببعض الإجماع المهني حول مسؤولية الإداريين العامِّين، في بعض الحالات وحينما لا يكون الإداري مشاركًا في جمعية مهنية فإن القيم الشخصية الخاصة المستمَدة من الأدوار الأخرى توفِّر المصدر الوحيد للمسؤولية الذاتية؛ إذ لا تشكِّل أية عادات أخلاقية عامة أو خاصة بخدمة ما سلوك الآخرين، وفي هذه الحالة يتم القيام بالدور العام على أساس القيم الشخصية التي قد تتوافق أو لا تتوافق مع التوقعات العامة، ويمكن اكتشاف عدم التوافق فقط حينما يجد الرؤساء، أو المسؤولون السياسيون، أو الجمهور، أن بعض

التصرُّفات والأعمال المهمة التي قام بها الإداري تتعارض مع العادات والتقاليد العامة، أو مع عادات وتقاليد الخدمة العامة.

وضع برنارد (١٩٦٤م) تمييزًا مفيدًا، وبيَّن «الوضع الأخلاقي» و"المسؤولية»، يتعلق الوضع الأخلاقي بتأثيرات القواعد الداخلية على دور معين: «بسيط أو معقد، عالٍ أو منخفض، شامل أو ضيق»، والمسؤولية -من ناحية أخرى- هي «قوة قاعدة خاصة معينة من الأخلاق للسيطرة على سلوك الفرد في حالة وجود رغبات واندفاعات مناقضة وقوية» (ص٢٦٣)، بناءً على ذلك ربما يكون لدينا قاعدة محدَّدة لأي دور معين، ولكننا ربما لا نتصرف بطريقة متوافقة مع القاعدة، وقد نوصَف بأننا غير مسؤولين إذا كانت قواعدنا لا تسيطر على سلوكنا، فالسلوك المسؤول للفرد لا يتناقض مع قاعدته الخاصة بذلك الدور.

تقول أحيانًا: إن الأشخاص الذين تتعارض أفعالهم مع ما يؤمنون به يفتقرون إلى الأمانة، ولا يمكن الوثوق بهم؛ لأن كوابحهم الداخلية ضعيفة، وسلوكهم لا يمكن التنبؤ به، إن المحافظة على درجة عالية من المسؤولية الذاتية أمر مهم، ليس فقط من أجل إحساسنا بالتوحُّد واحترام الذات والهوية -وهي ضرورية للصحة والسلامة العقلية- ولكنه مهم أيضًا لتحمُّل مسؤوليتنا الموضوعية، وكما أشار سريفاستفس وكوبرايدرSirvastvs and Cooperrider (١٩٨٨م)؛ فإن الأمانة تتعلَّق بالشمولية، ليس فقط مع أنفسنا ولكن في علاقتنا، وأكَّدا أن الأمانة ليست سمة مفردة للشخصية، وليست مقصورة على أدوار معينة، ولكنها «حالة متطوِّرة لممارسة الخبرات في العالم وإقحامها، والتي تحتوي على حكم أخلاقي، وعلى ابتكارية وقدرات حدسية، وقدرات تحليلية عقلانية»، وأكدا أن المديرين الذين يملكون هذا النوع من الأمانة «يحصلون على ثقة الآخرين بسبب «توافُق أقوالهم مع أفعالهم". (ص٥)، إن هذه الثقة هي الأكثر أهمية من الهياكل الوظيفية والإجراءات في دمج المنظمة.

لفت إيجر (١٩٦٥م، ص٣٠٣) انتباهنا إلى أن نشكِّك في فكرة أن الإداري يستطيع أن يعمل «كنوع من الأخلاقي الآلي»، وأشار إلى أن الحاجة إلى المنطق والتوافق في سلوكنا الإداري تتطلب مسؤولية ذاتية متطوِّرة، ويجب هيكلة مدى حرية التصرف الإداري التي تسمح لنا به مصادر المسؤولية الموضوعية من خلال «امتلاك بعض الموانع الأخلاقية التأملية»، إن الإداري «يحتاج إلى بعض العلامات البارزة للربط بين المطالب المتعدِّدة والمتناقضة للقيم المتنافسة التي تدخل في أعماله الرسمية»، ولن يتم توفيرها بواسطة القانون، أو المحاكم، أو السلطات المفوضة؛ فهي ذات طبيعة عامة جدًّا، ووفقًا لإيجر (١٩٦٥م، ص٣٠٤) تمثِّل مصادر المسؤولية الذاتية وسائل «المحافظة على سلسلة متصلة للأخلاق المتوافقة، وربما التصحيحية في العملية الإدارية".

بناءً على ذلك فإن المسؤولية الذاتية ليست فقط مجرد حقيقة لا يمكن تحاشيها في التجربة الإنسانية، والتي تنشأ من خلال احتكاكنا الاجتماعي، ومن أدوارنا الأخرى، ولكنها تطوير واعٍ ومنهجي لأجل القيام بمسؤوليتنا الموضوعية بطريقة متماسكة وعقلانية يمكن الاعتماد عليها، تسمح الكوابح الداخلية المتماسكة والقوية للإداريين بممارسة حرية التصرف بنمط يمكن التنبؤ به نسبيًّا، وبالتالي تتولَّد الثقة بين الزملاء، وتمثل العملية الأخلاقية الوسيلة التي يتم بها ربط المصادر الداخلية للمسؤولين بالمطالب الخارجية، ويُعَدُّ الخيال الأخلاقي المهارة المطلوبة للربط بين الاثنين في نسيج واحد بدون التضحية بالأمانة، إن المدخل التأمُّلي لاتخاذ القرار الذي يورد في الفصل الثاني يحدِّد خطوات المحافظة على الانسجام بين القيم والالتزامات الخارجية المرتبطة بالدور الإداري.

ننتقل الآن إلى حالة أخرى لمحاولة تطبيق بعض هذه المفاهيم والعلامات المميزة المرتبطة بالمسؤوليتين الذاتية والموضوعية.

ماذا أفعل بشأن السيدة كارمايكل؟

تعمل هيئة إعادة التطوير البلدية في مشروع في فيكتوريان، وهو أحد أقدم المجتمعات في بروبوبوليس، ومنذ مطلع القرن تعاني المساكن من حالة مزرية، وقد أعلن مجلس مدينة بروبوبوليس أن فيكتوريا منطقة ملائمة لإعادة التطوير.

لقد تم تعيينك مساعد مدير مشروع، تتمثَّل مسؤوليتك في تحديد المساكن التي يجب هدمها، والمساكن التي يجب إعادة تعميرها، ولديك طاقم يتكون من اثنين من المختصين في قوانين البناء البلدية وبناء المساكن، كلَّفتهما بتنفيذ فحوصات في الموقع للمساكن في منطقة المشروع الأول، وإعداد مسودة تقرير مع توصياتهما، لقد شارفَا على إكمال عملهما الميداني، وسوف يكتمل العمل خلال أسبوعين أو ثلاثة.

اتصل عليك هارمون، وهو أحد الاختصاصيين على شبكة الاتصال الداخلي (الإنتيركوم)، وقال إنه وفرانكلين – الاختصاصي الآخر – يحتاجان إلى الحديث معك بأسرع ما يمكن، إنهما يريدان التحدث عن السيدة كارمايكل التي تعيش في منطقة المشروع رقم (١) لمدى ثلاثين عامًا، وهي في الثانية والثمانين من عمرها الآن، وقد توفي زوجها، وتضاءل دخلها بسبب التضخم بحيث لا يغطي احتياجاتها الأساسية، وتم دفع الرهن، ولكن توجد ضرائب ورسوم صيانة، وقد بدأت السيدة كارمايكل منذ بعض الوقت بتجاهُل الإصلاحات في بيتها مع انخفاض قيمة نقودها مع الزمن، يقول هارمون: «إن بيتها في حالة سيئة جدًّا»، ولخَّص الحالة في أنه يجب هدم منزل السيدة كارمايكل وفقًا للمعايير التي تم تطبيقها في منطقة المشروع الأول.

لكن هارمون لا يستطيع أن يوصِي بهدم منزل السيدة العجوز، فهذا هو مشروعه التطويري الرابع، وقد رأى حدوث مثل هذا الشيء من قبل، مع «أن الأشخاص كبار السن الذين لا تستحق منازلهم الحصول على قروض إعادة تعمير يتم وضعهم في شقة أو مساكن رعاية داخلية ليتقدَّموا بهدوء إلى الشيخوخة والموت في بعض الحالات»، لم يشعر هارمون بالراحة أبدًا حول هذه الأمور، ولكنه لا يستطيع أن يفعلها مرة أخرى. وأخيرًا فهو يعرف متطلبات القانون وما حدَّده دليل مشروع إعادة التعمير، ولكنها تبدو خاطئة. لقد أكد هارمون أن «الحكومة ليس من شأنها أن تعامل الأشخاص المحترمين الذي عملوا بجد طوال حياتهم وكأنهم قمامة لا قيمة لها".

تأثرت باهتمام هارمون بالسيدة كارمايكل، ولكنك غير متأكد ماذا يعني ذلك بالنسبة لك وللمشروع، لقد اعتقدت أن فرانكلين لم يقل شيئًا، ولذلك سألت إن كان يتفق مع هارمون.

أجابك فرانكلين بأنه لا يتفق مع هارمون حول هذه المسألة، إن مشاعره لا تقل عن هارمون، ولكن ليس بالطريقة نفسها، فقد أخبرك «أنه يأسف للسيدة كارمايكل ولكل أمثالها الذين يقعون في الفخ نفسه، ولكن لا يوجد ما نستطيع أن نفعله»، وأخبرك أن مهمة مشروع إعادة التعمير هو إعادة التعمير حينما يكون ذلك ممكنًا، والهدم حينما يتعذَّر ذلك، وأن هناك قوانين وقواعد ومعايير يجب أن تحكم القرارات.

أكَّد فرانكلين أنك لا تستطيع عمل استثناءات، وأنه يجب أن تكون عادلًا مع الجميع، وأن تعامل الجميع بالتساوي، ويجب ألا تكون هناك مجاملات خاصة، وإلا فشل المشروع، فالجميع سيطلب استثناءات، ولن يتم إنجاز شيء، إن الطريقة الوحيدة لمعالجة هذه المسألة هي اتباع التعليمات والقواعد، وقال لك: «اترك لوحدة إعادة التوطين أن تعثر لها على مكان مناسب لتعيش فيه؛ فتلك مشكلتهم»، ومضى إلى القول: «إن مشكلتنا هي أن نتخذ قرارًا حول أن نقوم بصيانة بيتها أم نهدمه»، إنه يعلم أن البيت لا يصلح للصيانة والإصلاح وفقًا للمعايير التي تطبقها وكالة إعادة التعمير في المشروعات المشابهة الأخرى.

زاد التوتر بين هارمون وفرانكلين، ونشب نقاش حاد بينهما، حاولت أنت تهدئة الخواطر، وحينما عادا إلى مقاعدهما شكرتهما على اهتمامهما، وأكَّدت لهما أنك تحترم حكمتهما، وأشرت إلى أنك ترغب في التفكير في الأمر ومناقشته في وقت لاحق، شكرك الاثنان وغادرا المكتب.

إننا لا نرمي إلى حل مسألة منزل السيدة كارمايكل، ولكننا نحاول استخدام المسألة لتوضيح بعض المفاهيم التي عرضناها في هذا الفصل، وتحديد طرق توضيح الموقف التي سوف تساعد في الوصول إلى قرار.

أولًا: ادرس الحقائق المتعلقة بمسؤوليتك الموضعية، أنت تعرف، على سبيل المثال:

١- أن القوانين الخاصة بمشروع إعادة التعمير تدعو إلى تصنيف وتدمير المباني الأقل من المستوى المطلوب، وإذا كان المالك لن أو لا يستطيع إجراء الإصلاحات الضرورية فيجب تدمير المبنى.

٢- أن سلسلة طويلة من الأحكام القضائية قد أيَّدت هذا العمل.

٣- أن معايير تحديد المباني الأقل من المستوى محدَّدة بوضوح في دليل الهيئة لمثل هذه المشروعات، وكذلك في نظام مباني وسلامة مدينة بروبوبولس.

٤- أنك مسؤول أمام برونسون، مدير مشروع إعادة تعمير فيكتوريا، بتقديم توصيات حول المباني التي يجب هدمها، والمباني التي يجب إعادة تعميرها، وإذا ظهر لك أن هذه القضية سوف تكون مسألة نزاع، أو إذا لم تستطع حل المشكلة بنفسك، فيمكنك أن تناقش المسألة معه.

٥- أنك غير متأكد مما تتطلبه منك مسؤوليتك في المحافظة على المصلحة العامة في هذه القضية؛ فأنت محتاج إلى التأكد من مشاعر الجمهور -على الأقل في منطقة فكتوريا- حول هذه القضية.

ثم استعرضت في عقلك ما تعرفه عن موضوع السيدة كارمايكل، وما هي المعلومات الحيوية التي تحتاج الحصول عليها، أنت تشعر بالثقة حول الآتي:

١- استنادًا إلى وَصْف هارمون للمنزل من المرجَّح أن يقع ضمن فئة الهدم، فهارمون لم يحاول تخفيف الحقائق المجردة حول حالة المنزل، وقد أكَّد فرانكلين ذلك.

٢- بما أن المنزل في حالة سيئة فإنه لن يتأهَّل إلى قرض يكفي لإنجاز العمل المطلوب لتفادي الإدانة.

٣- لا تستطيع السيدة كارمايكل أن تتأهل للحصول على قرض من مؤسسة تسليف خاصة، ولن تستطيع تسديد الأقساط إذا حصلت على مثل هذا القرض.

٤- إذا حدث الهدم فإن السيدة كارمايكل لا تستطيع أن تبني مرة أخرى في الموقع نفسه.

٥- إذا صنفت الوكالة المنزل في فئة الهدم فسوف تحصل السيدة كارمايكل على قيمته السوقية.

أنت تشعر بأنك أقل يقينًا حول عدة جوانب أخرى للقضية، وتعتقد أنك تحتاج إلى إيضاح ما يلي:

١- كيف تشعر هي حول هذا الموقف؟ فهارمون مهتم جدًّا بإنقاذ منزل السيدة كارمايكل، ولكنه لم يعرض أبدًا وجهة نظرها، قد يكون من الأفضل الاستماع إلى وجهة نظرها مباشرة، فربما تفضِّل الانتقال إلى مكان تستطيع إدارته بطريقة أفضل.

٢- هل تستطيع السيدة كارمايكل التعامل مع مسكن جديد؟ ما هي حالتها العقلية والجسدية

والعاطفية؟ هل هي في صحة جيدة نسبيًّا؟ أنت تعلم أن هارمون على حق حول التأثير السلبي الخطير على كبار السن، ولكن ربما ليس جميعهم.

٣- ما الخيارات الأخرى إذا تم هدم منزلها؟ هل تحصل على مال كافٍ من قيمة شراء منزلها بواسطة الوكالة لشراء بيت آخر في مكان آخر، أو ربما شراء منزل مشترك؟ ربما تستطيع استثمار العائدات والحصول على دخل إضافي لشراء شقة جيدة؟

٤- هل السيدة كارمايكل حالة استثنائية حقيقية؟ هل هناك مُسِنُّونَ آخرون في منطقة المشروع يواجهون نفس التهديد؟ ربما يجب دراسة الأمر كمسألة جماعية.

٥- كيف يشعر الأفراد في المجتمع حول قضية السيدة كارمايكل؟ وبدون التعدي على خصوصيتها، هل من الممكن التعرُّف على وجهات نظر الآخرين حول المحافظة على مصالحهم، أو تعطيلها بسبب طريقة معالجة قضية السيدة كارمايكل.

أخيرًا تفكِّر حول ميولك ونزعاتك الشخصية، تحاول أن توضِّح لنفسك ما هي مسؤوليتك الذاتية نحو السيدة كارمايكل، وبعد أن تفكِّر حولها لبعض الوقت تدرك:

١- أن *موقفك* الخاص نحو الأشخاص كبار السن يتميز بالاحترام العميق، فمنذ صباك الباكر مع أجدادك شعرت بتوقير واحترام للأشخاص الذين تغلبوا على تقلبات الحياة الحديثة وعواقبها، إنهم يُثِيرُون في داخلك شعورًا بضرورة مراعاتهم واحترامهم.

٢- يتكوَّن هذا الموقف من عدة معتقدات، فأنت تنظر إليهم بأنهم «دفعوا وأدوا ما عليهم، وأنهم عملوا بجد، ويستحقون تقديرنا على ما قدَّموه، وتعتقد أن الأشخاص صغار السن لا يدركون في معظم الأحيان المعرفة والخبرة القيِّمة التي اكتسبها كبار السن، كما أنك تؤمن أن كبار السن مُهمَلين وتُساء معاملتهم، ولا يحصلون على ما يستحقون بشكل عام.

٣- توجد خلف هذه المعتقدات بعض القيم التي لاحظت وجودها في داخلك، فالحكمة حول الحياة في الدنيا والمؤسَّسة على المعرفة والخبرة تُعَدُّ ذات أهمية كبيرة لك، وتهتم كثيرًا بالاستفادة من الوقت المتوافر لك، والمثابرة في مواجهة الصعوبات تمثِّل فضيلة مهمة في نظام القيم الخاص بك، والعدالة، أو المساواة هي أهم مبادئك على الإطلاق، كما أن الحساسية تجاه مشاعر الآخرين إحدى قيمك الأخرى.

بناءً على هذه التأملات توصَّلت إلى أن شعورك القوي بالمسؤولية الذاتية يقودك في اتجاه محاولة حل المشكلة بدون إلحاق الأذى بالسيدة كارمايكل بأية طريقة، إنك لا ترغب في إفساد حياتها.

ولكن لديك التزامات أخرى أيضًا، فأنت الإداري المسؤول عن عمل أُوكِلَ إليك حول منزل السيدة كارمايكل، وتحصل على أَجْر من الوكالة للقيام بهذا العمل، والتزمت بأن تتحمَّل المسؤولية حينما قبلت الوظيفة، إنها مسؤوليتك الموضوعية، ويجب ألا تتجاهلها طوال وقت بقائك في الوظيفة.

إن لك -أيضًا- مسؤوليات ذاتية أخرى مرتبطة بدورك الإداري؛ فأنت تشعر بأنك مسؤول عن المحافظة على الروح المعنوية وروح التعاون وسط العاملين معك، وتقدِّر الكفاءة، وتؤمن بأن هذه الصفات ضرورية للمنظمة الفاعلة، وتشعر بأنك مسؤول عن تحاشي النزاع مع سكان فيكتوريا؛ لأن ذلك سوف يؤثر سلبًا على جدول العمل، ويؤدي إلى خفض الكفاءة، ولأنك أيضًا تقدِّر احترام الآخرين، إنـك تريد أن تُشعِر السكان بأنك كنت عادلًا معهم، بالإضافة إلى أنك تشعر بأنك مسؤول أمام برونسون؛ مدير مشروع فيكتوريا، وماركهام؛ المدير التنفيذي للوكالة، حول المحافظة على صورة الوكالة، كما أن الولاء للمنظمة مهم بالنسبة لك.

ربما تلجأ خلال بحثك عن طريقة الحل الأفضل إلى مصادر المسؤولية الموضوعية الأقوى والأكثر تحديدًا؛ ربما رئيسك، أو القانون، أو هما معًا إذا توافقا، من ناحية أخرى ربما تسمح للمشاعر العميقة بالعمل كعوامل حاسمة.

إن المفهوم الذي أشرنا إليه في الفصل الثاني يفترض أننا إذا أردنا أن نضع قرارات أخلاقية تكون أكثر معنى ومنطقية، فإنه يجب علينا أن نكون منظَّمين بطريقة مرتبة، والعمل بالخطوات التي تم تحديدها هنا يمكن أن يكون وسيلة لتحقيق هذا الهدف، إننا عندما نأخذ في الحسبان الخيارات العملية المتاحة، والتبعات المترتبة على هذه الخيارات، ونحدِّد كيف سيتم الدفاع عن كل خيار، فإننا بذلك نبحث عن صيغة مقبولة في وسط الحقائق الخاصة بالحالة موضوع الدراسة، ووسط قيمنا، والتزاماتنا الخارجية، أيضًا. ويتم التوصل للحل عندما نكون قادرين على تخيُّل بديل يتَّصف بالاستقامة المطلوبة، والتي نتخيلها في مبادئنا الذاتية، مما يجعلنا في هذه الحالة نحقِّق إحساسًا بالاستقامة والشعور بالهوية، وبهذا نكون ذلك الشخص المرموق والمعروف الذي يتمنى الجميع أن يكونوا مثله، ولا نرى أي داعٍ لأن نقول: إن هذه الصورة الخيالية للذات والإحساس بالاستقامة يجب أن يتم تشكيلها إلى حد كبير بواسطة هوية إدارية عمومية معيارية، وبواسطة الأخلاق الداخلية المتَّبَعَة في الخدمة العامة.

الخلاصة

إن أداء مسؤولياتنا في المجتمع الحديث يُعَدُّ واجبًا محفوفًا بالضغوط والتعقيدات، وكما يتضح من هذا الفصل فإن إدارة هذا الدور الإداري بمكوناته المزدوجة تمثِّل واجبًا صعبًا في حد ذاته، وسوف يلاحظ القارئ الذي يملك خبرة إدارية أن الدور الإداري في الواقع يُعَدُّ واجبًا أكثر تعقيدًا مما أشرنا إليه هنا، إذا بدأنا، على سبيل المثال، بدراسة تعدُّدية الأدوار التي يجب على الفرد القيام بها في العالم الحضري المعاصر فإننا نحتاج إلى زَخَمٍ من الطاقة والفكر للعمل، ويمثِّل التعارض بين المسؤوليات المتعلقة بدور واحد، والتي تتضاعف بسبب النزاعات والتضاربات بين أدوار متعددة، أمرًا عاديًّا ومتكرِّر الحدوث بانتظام، ويُعَدُّ تجربة يومية للإداري العام، وسوف ندرس هذه التعارضات في الفصل التالي.

الفصل الخامس

تعارض المسؤولية

CONFLICTS OF RESPONSIBILITY

المأزق الأخلاقي

يتعرَّض العاملون في مجال الخدمة العامة عادة إلى مآزق أخلاقية من جرَّاء مواجهة المسؤوليات المتعارضة، وقد نجد أنفسنا مشتَّتين بين مجموعتين من التوقعات أو الميول، وكلاهما له تكلفة كبيرة، والأسلوب المتعارَف عليه للتعبير عن شعور الشخص عندما يكون محاصَرًا بين خيارات غير متوافقة هو «مذموم» إذا فعلت، ومذموم «إذا لم تفعل»، لا نُعرِّف عادة هذا المأزق على أنه ذو طبيعة أخلاقية، ولكن يتم تعريفه على أنه مشكلة عملية، وعلى كل حال فإن مثل هذه الحالات تتطلب في الأساس أن نقوم بترتيب قيمنا ومبادئنا بصورة واعية، ذلك أنها مشكلات تتعلق بالأخلاق، إضافة إلى أنها مشكلات عملية، إنها أيضًا الحالات التي نغمر فيها بانتهاك واحد أو أكثر من الأشياء التي يطلق عليها بانتون Banton «المساومات الاجتماعية التي تشكِّل أساس التعاون»، وخلص إلى أنها تتضمَّن «كلًّا من المتطلبات الأخلاقية والقانونية المعتادة» (١٩٦٥م، ص٢).

وليس بمستغرَب أن يصبح تعارُض المسؤوليات شيئًا كثير الحدوث، هذا إذا نظرنا إلى طبيعة الأدوار في المجتمع الحديث التي تم مراجعتها في الفصل الثاني، وكذلك المعنى المزدوج للمسؤولية الإدارية الذي تم مناقشته في الفصل الثالث، وحيث الدور الإداري يمثِّل واحدًا من عدة أدوار يتعيَّن علينا أن نقوم بها في المجتمع الحديث فإن ذلك يزيد من احتمال تعارُض تلك الأدوار، إضافة إلى ذلك فإن الدور الإداري في الخدمة العامة يتنافَر في بعض الأحيان مع دور الموظف كمواطن، وهناك قوة تُكرِّر التعارض بين هذين الدورين بصفة خاصة.

وكما ناقشت سابقًا من خلال كتاب «أخلاقيات المواطنة للإدارة العامة» (كوبر ١٩٩١م) فإن خاصية الثقة المتوافرة في وظيفة الخدمة العامة، والمتمثِّلة في القيام بإنجاز العمل نيابة عن المواطن،

إضافة إلى حقيقة أنها تتم داخل إطار ضوابط تنظيمية، يؤدي إلى احتمال نشوب نوعين من التعارضات، هما:

التعارض بين المصالح «المصالح الشخصية، ومصالح المنظمة، ومصالح الشعب»، والتعارض الآخر هو التعارض بين المصادر المتعدِّدة للسلطة «سلطة الإدارة العليا للمنظمة، والموظفون السياسيون، وسلطة القانون».

قد يكون من المفيد، قبل أن نمضي في دراسة وتفحُّص كل نوع، أن نُذكِّر أنفسنا بأننا في هذا الكتاب نستعرض المسؤولية الإدارية، وعليه فإن اهتمامنا سيتركز على سلوك الشخص الإداري داخل المنظمة التي يعمل فيها، لن نتعرض هنا إلى النشاطات الخاصة بالأسرة والمجتمع والمنظمات التطوُّعية، إلا إذا كانت لها علاقة مباشرة مع الدور الإداري الذي يقوم به الموظف داخل المنظمة، وعلينا أن نتجنَّب عدم الاهتمام بالطرق التي من خلالها تقرِّر المصادر الأخرى للمسؤولية بالتأثير على السلوك الإداري بالرغم من أن الأدوار التي تقوم بها مصادر أخرى –مثل: الأم، والأبناء، أو المستثمر- لا تعمل بشكل مباشر داخل المنظمة، ولكن الشخص الإداري لا بد أن يحمل معه مسؤوليات ومصالح هؤلاء خلال فترة دوامه الرسمي في العمل.

من المهم أن نؤكِّد أن الأنواع المختلفة من التعارضات التي سيتم التعرض لها هنا ليست مصنَّفة حسب مجموعات متَّفَق عليها عالميًّا ومتوارثة في طبيعة تلك الأشياء، بل إنها، وبصورة مبسَّطة، مجرد طرق تهدف إلى التعرُّف على أسلوب لفهم التعارضات والتفاعل معها عبر وسائل معينة تم التوصل إليها من خبراتنا السابقة وأسلوب معرفتنا الخاصة.

هناك ثلاث طرق عامة للتعرُّف على تعارضات المسؤولية الإدارية، وهي تعارضات السلطة، وتعارضات الدور، وتعارضات المصالح، سوف نستعرض كلًّا منها، ونقدِّم بعض الأمثلة التوضيحية للنوعين الأولين، وحيث إن تعارض المصالح يشتمل على عدة أنواع معتَرَف بها قانونيًّا، فمن الصعوبة الأخذ بتوضيح حالة واحدة فقط، ولهذا فإن تقديم أمثلة مختصرة ستفي بالهدف للتعريف بهذا النوع من التعارضات.

تعارض السلطات

تمت مناقشة الفرق بين المسؤولية الموضوعية والمسؤولية الذاتية في الفصل السابق، وسنتناول هنا دراسة التعارضات التي تتم بين اثنين أو أكثر من مصادر السلطة، ويقصد بها القانون أو السلطات العليا بالمنظمة، أو العاملين الذين يتم تعيينهم بالانتخاب، والجمهور، نشعر في مثل هذه

الحالات أننا نتشتت بين مصدرين من مصادر السلطة، كل منهما يتطلب منا تنفيذ عمل لا ينسجم مع طلب الطرف الآخر، فبينما نجد أن القانون يُنظِّم أداء العمل بطريقة معينة، تأتي الأوامر الصادرة من الرئيس المباشر لتطلب منك عمل شيء آخر، أو أن رئيسك المباشر يأمرك بالتحرك في اتجاه معين، بينما يأتي الموظف المنتخب ليطلب شيئًا مختلفًا، أو أن المشرفة تُصدر إليك أوامر تتعارض مع الأوامر التي سبق أن صدرت إليك من قِبَل رئيسها، دعنا نرى إحدى الحالات التي يتجلى فيها مثل هذا النوع من المآزق الأخلاقية.

«الرائد، والنقيب، والعريف مونتاجيو»

افترض أنك تعمل ضابطًا برتبة ملازم أول في إحدى المنظمات العسكرية، والمسؤولة عن توفير عدد كبير من المواد للوحدة العسكرية الكبيرة التي أنت جزء منها، رئيسك المباشر ضابط برتبة نقيب يرأسه رائد، أنت تعمل في هذه الوظيفة منذ عام تقريبًا، وقد كوَّنت خلال هذه المدة علاقات عمل إيجابية مع كل من الضابطين الأعلى منك رتبة والمشار إليهما أعلاه.

شغرت لديك وظيفة مدير مكتب من مهامها الإشراف على سكرتيرين وثلاثة كَتَبَة، حضر إليك النقيب والرائد، كل منهما بصورة منفصلة عن الآخر، وحَثَّاك على أن تطلب تعيين امرأة معينة تعمل برتبة عريف وتدعى «عريف مونتاجيو»، ليتم نقلها من وظيفتها الحالية وإلحاقها معك لشغل الوظيفة الشاغرة لديك، ومع أن الاثنين أقرَّا بعلمهما أن هذه الوظيفة الشاغرة تتطلَّب عادة أن يشغلها شخص يحمل رتبة رقيب، إلا أنهما يعتقدان أن العريف مونتاجو ذات مستوى منافس، وسوف تقدِّم خدمات أفضل للمكتب.

لم تكن تعرف العريف مونتاجيو من قبل، ولكن بعد أن رجعت إلى سجلاتها الشخصية أجريت معها مقابلة ولم تخرج بانطباع جيد عنها، فقد كان أداؤها مقنعًا كسكرتير أول، ولكن لم يَبْدُ عليها أن لها ذلك المستوى من التميُّز الذي قد وصفه بها النقيب والرائد، لقد جعلتك المقابلة الشخصية التي أجريتها معها تشعر بأنها غير متحفِّزة وينقصها -إلى حدٍّ ما- القدرة على التفاهم، والمهارات الشخصية المطلوبة لشغل وظيفة إشرافية.

وبعد تفكير عميق في الموضوع قرَّرت طلب العريف مونتاجيو على الرغم من أنك لم تَرَ أي دليل على أنها تملك مستوى منافسًا يبرِّر تعيينك لشخص برتبة عريف في هذه الوظيفة، ولكنك قرَّرت أن تثق في رئيسَيْك اللَّذَيْنِ كان رأيهما دائمًا صائبًا في الماضي، خاصة فيما يخص الأشياء التي تتعلق بالموظفين.

وبعد مُضِيِّ شهر على تسلُّم العريف مونتاجيو للعمل اتضح لك أن حُكمك عليها كان صحيحًا، وأن رئيسَيْك لم يكونا على حق، لقد كان أداؤها مقنعًا، ولكن ليس متميِّزًا، إن نوعية أدائها كانت مقبولة بشكل عام، ولكنها ليست استثنائية أو متميزة، وبالرغم من أنها حاليًا تكتسب مهارات إشرافية أفضل، إلا أنها في البداية كانت سببًا في إحداث بعض المشكلات بالمكتب من جراء معاملتها الشخصية للكَتَبَة والسكرتيرَيْنِ اللَّذَيْنِ يعملان تحت إشرافها، وما زال الجو العام بالمكتب ساخنًا ومتوترًا، لقد كانت نظرتك إليها على أنها شخص تحصل على ترقية مبكرة جدًّا، ولكنها قد تتمكَّن من تطوير مهاراتها إذا أعطيت وقتًا لممارسة العمل مع بعض التعليم والتدريب الأساسي المطلوب لأداء مهامها الوظيفية، ولكن الوضع أصبح معقَّدًا بشكل كبير على نحو غير متوقَّع، فبعد مدة قصيرة من مشاركة العريف العمل بالمكتب وصلت إليك بعض المعلومات التحذيرية المتمثلة في أن العريف مونتاجيو كانت قد اتفقت مع النقيب على الزواج، كما اتفقت مع الرائد على الزواج أيضًا، ولكن دون أن يعرف أي واحد منهما باتفاق الآخر معها، وازداد الأمر سوءًا عندما علمت خلال الشهر الماضي أن النقيب –رئيسك المباشر– والعريف مونتاجيو قد حدث بينهما خلاف وقرَّرا عدم الزواج، ولكنها استمرت في وعدها بالزواج من الرائد.

ومما سبَّب إرباكًا إضافيًّا أن النقيب والرائد صارا الآن يرسلان إليك إشارات متعارضة، فقد علَّق النقيب في الآونة الأخيرة بأنه يبدو أن العريف مونتاجيو لا تؤدي مهام وظيفتها الجديدة على النحو الأكمل، وأوصى بشدة أن عليك الإسراع في مراجعة أدائها، وأن تعمل على نقلها خارج الوحدة، وفي الوقت نفسه كان الرائد يَحُثُّكَ على الإسراع في كتابة تقييم جيد عن أداء العريف مونتاجيو، وهذا –حسب ما يرى الرائد– سيساعد على إيجاد مبررات تمكِّن مستقبلًا من رفع طلب لترقيتها إلى رتبة رقيب، وقد كان يبدو لك أن العريف مونتاجيو ظلت مع الرائد ليتقدَّم بهذا الاقتراح نيابة عنها، وحيث إنك لم تُلَبِّ أيًّا من الاقتراحين حتى هذا الوقت فقد قام كل من الضابطين الأعلى منك رتبة بإصدار أوامر شفهية لك للقيام فورًا بكتاب تقرير تقييم الأداء الخاص بالعريف مونتاجيو، وأن يكون التقرير حسب التوصيات التي أبلغها لك كل منهما.

وكما فعلنا في الحالات السابقة؛ فإن النقطة الأساسية ليست التوصل إلى حل، ولكن المطلوب هو تحريك الأفكار عن طبيعة أحد أنواع تعارضات المسؤولية، إننا نحاول أن نغرس طريقة التفكير عن التعارضات في السلطات المتمثلة في هذه الحالة.

عندما تبدأ في التفكير في الورطة التي وضعتك فيها العريف مونتاجيو ستجد أنك مواجَه بتعارُض بين ثلاث سلطات، وهي: رئيسك، ورئيس رئيسك، ونظام الموظفين، يحدِّد النظام أن يتم

رفع تقرير تقييم الأداء للموظف بعد مُضِيِّ فترة ثلاثة أشهر من مباشرته للعمل في الوظيفة الجديدة، ولكن العريف مونتاجيو لم تُمْضِ في العمل بمكتبك إلا فترة شهر واحد، علاوة على ذلك فإن النُّظُم تتطلب منك أن تقوم بتقديم ملاحظات تقييمية منتظمة ونصائح بنَّاءة للموظف خلال الفترة التجريبية، وأن تقوم بتقييم أدائها بطريقة نزيهة وشاملة لكل المهام والواجبات المحدَّدة في الوصف الوظيفي، وذلك في نهاية الفترة التجريبية، وإذا كان سيتم الاحتفاظ بها في الوظيفة، فيجب عليك في هذه الحالة أن توصي بالخطوات اللازمة لتحسين مهارتها في الأمور التي تراها ضرورية، وإذا قرَّرت الالتزام بمتطلَّبات السلطة الممنوحة لك بموجب هذا المصدر فإنك ستقوم بمراجعة عادلة لأداء العريف مونتاجيو، وذلك بعد مُضِيِّ فترة شهرين، وليس الآن كما طلب منك الرؤساء الأعلى منك رتبة.

إن توظيف العريف مونتاجيو كان خطأ، ولكنك تحاول إصلاح ذلك الخطأ، وتأمل أن نصائحك وتوجيهاتك لها ستساعد بشكل كبير في تطوير مهارتها عندما يحين مراجعة أدائها، كما تأمل -أيضًا- أن تزداد حيويتها وحركتها عندما تشعر بمزيد من الثقة في وظيفتها الجديدة، وتتوقع أن يتضمن التقرير أنها مقبولة للوظيفة، ولكنها تحتاج إلى تدريب في مجال المهارات الإشرافية وإدارة الوقت، كما تحتاج إلى تدريب متقدم في استخدام الحاسب الآلي.

ولا شك أنك تعلم أن التزامك بنظام شؤون الموظفين سيضعك في نزاع مع سلطة الضابطين الأعلى منك في الرتبة، وكمبدأ عام فإنك مطالَب بالالتزام بالقوانين العسكرية الأساسية التي تلزمك بتنفيذ أوامر مَن هو أعلى رتبة منك، ولكن في هذه الحالة إذا قمت بطاعة أوامر أحدهما فلا بد أن تعصي أوامر الآخر، وإذا اتبعت أوامر أيٍّ واحد منهما -النقيب أو الرائد- فإنك بذلك تكون قد انتهكت نظام شؤون الموظفين؛ إذ لا يود أي واحد منهما الانتظار حتى نهاية الفترة التجريبية، ولا أي منهما يريد أن يكون التقييم بشكل موضوعي.

أثناء تفكيرك في الأعمال المحتمل القيام بها قمت بتحديد البدائل التالية:

١- مناقشة هذا الموضوع مع مديرة شؤون الموظفين، والطلب منها أن تتدخل.
٢- مواجهة النقيب بالمعلومات التي لديك، ومحاولة إقناعه بالتراجع عن أوامره.
٣- مواجهة الرائد بالمعلومات التي لديك، ومحاولة إقناعه بالتراجع عن أوامره.
٤- إبلاغ العريف مونتاجيو بالمعلومات التي لديك، وشرح المشكلة لها، والطلب منها أن تطلب النقل من الوحدة.
٥- الذهاب إلى المقدم، الرتبة الأعلى مباشرة حسب التسلسل الهرمي، والطلب منه أن يتدخل.

٦- الطلب من النقيب والرائد أن يقوما بكتابة الأوامر التي أصدراها لك شفويًّا.
٧- الرفض ببساطة عن الالتزام بأوامر كلا الضابطين بخصوص كتابة تقرير الأداء الخاص بالعريف مونتاجيو، والالتزام بنظام شؤون الموظفين المحدَّد في التعامل مع مثل هذه الحالات.

ولا شك أنك تَعِي أن أيًّا من البدائل أعلاه سوف يفرز بلا شك نزاعًا مكثَّفًا قد يؤدي بتبعات كئيبة على مستقبلك، عندما تواجَه بمثل هذا النوع من التعارض في السلطات، الذي يعكس المسؤولية الموضوعية، ستتحقَّق عندها أنه يجب عليك القيام بتوضيح مسؤولياتك الذاتية، والاعتماد في ذلك على أية مسؤولية موضوعية تكون أشمل وذات قواعد ثابتة، وإذ إنه لا يمكنك تفادي التعارض في هذه الحالة فيجب عليك أولًا أن تلتفت إلى المعتقدات والقيم والمبادئ الشخصية التي تؤمن بها لتحدِّد أيَّ التعارضات سوف تختار! وأي الأعمال سوف يكون الأفضل، وكيف ستبرِّر سلوكك الذي ستختاره؟!

بهذه الطريقة سوف يكون واضحًا أنه بالرغم من مسؤوليتك أمام الضباط الأعلى منك في الرتبة إلا أنك لا تشعر بمسؤولية تجاه التقيُّد بأوامر أي واحد منهما، ولمعرفة المصادر التي نبع منها ذلك الشعور فإنك تحتاج إلى تفكير عميق، وذلك سيقودك إلى التفكير في شعورك القوي بالإخلاص للخدمة العسكرية وللوطن، وإخلاصك بصفة خاصة للقانون، وسوف تسترجع القَسَم الذي أيَّدته بحفظ وحماية القانون، فهذا القَسَم يعني بالنسبة لك أكثر من أنه تكملة إجراءات يمكنك بعدها الالتحاق بالخدمة العسكرية، إنه إظهار جَلِيّ لقيم الخدمة العامة التي نشأت وتربيت عليها، لقد كان والداك دائمًا يقحمان نفسيهما في نشاطات عامة لخدمة المجتمع، وكانا يحُثَّانك على أن تفعل مثلهما.

إن أداء القَسَم لا يمثِّل فقط التزامًا بخدمة الوطن، فهو يمثل أيضًا إيمانك واعتقادك الشخصي بالأهمية الأساسية للنظام، إن الدستور يمثل القانون الأساسي للبلد، وأي شخص تعهد بالالتزام بذلك الدستور يجب أيضًا أن يتعهد بالالتزام بالقوانين الأخرى التي استُنْبِطَت منه والمنسجمة معه، ونجد في الطرف الآخر حقيقة اعتقادك أن هناك ظروفًا خاصة ونادرة علينا انتهاك بعض القوانين لأجل أنها في تلك الظروف النادرة تكون غير متلائمة مع روح الدستور والمبادئ الأخلاقية، وعلى كلٍّ، فإن ذلك لا يبدو أنه ينطبق على هذه الحالة، ذلك أن نظام شؤون الموظفين يبدو عادلًا ومنسجمًا مع القيم الدستورية مثل واجبات المثول أمام القضاء، والحماية المتساوية للجميع تحت مظلة القانون، كما أنه منسجم، أيضًا، مع المبادئ الأخلاقية الأساسية مثل العدالة.

وحيث إنك قد أظهرت إخلاصك إلى القانون فإن التركيب القانوني والتشريعي الخاص بالأمة بما فيه القوانين والنظم واللوائح العسكرية يمثِّل لك مصدرًا للسلطة والمسؤولية الموضوعية

التي تطغى على سلطة الضابطين الأعلى منك في الرتبة، والحقيقة توضِّح أنه ليس هناك فرد من العسكريين يُطلَب منه الانصياع إلى هذه الأوامر غير القانونية، فسلطة القانون أعلى من سلطة أي ضابط في القوات المسلحة.

كما أنك، أيضًا، تتذكَّر في هذه الحالة أهمية أن تكون عادلًا مع مرؤوسيك، وجلست تتذكَّر التدريب الذي حصلت عليه في الكلية العسكرية؛ إذ كان أحد مدرِّبيك في علم القيادة يؤكد أن أهم شيء بالنسبة للضابط أن «يهتم بشكل كبير بالمحافظة على قواته»، وكان يؤكِّد أيضًا بصفة خاصة على أن الضابط يجب ألا يسيء استخدام السلطات الممنوحة له في تسخير العاملين تحته لأغراضه الشخصية.

كما أنك تفكِّر عما هو الأفضل بالنسبة للوحدة التي تعمل بها، وإذ إن مسؤولية إدارتها تقع عليك فإنك تشعر بالحاجة إلى عمل أي شيء يساعد على أن يجعلها تعمل بأقصى درجة من الكفاءة، وهذا هو الذي سيجعلك تحس بالرضا وتتذوق طعم العمل إذا تم نقل العريف مونتاجيو لأسباب ليس لها علاقة بالعمل، أو إذا تم ترقيتها بطريقة غير عادلة قبل أن تستحق الترقية، هل هذا سيخدم مصالح المنظمة، أم سيكون له آثار ضارة عليها؟ في الطرف الآخر ماذا سيحدث إذا صبرت على العريف مونتاجيو حتى تكمل فترة الثلاثة الأشهر، ولكنها لم تتحسَّن أو تتطوَّر، أو إذا صارت أسوأ حالًا من السابق؟

من خلال هذا النوع من التقييم لمسؤولياتك الذاتية وتحديد أدقِّ لمسؤولياتك الموضوعية، فإنك بذلك تحاول التحرك نحو البديل الذي يحقِّق كلا من المسؤولية الذاتية والمسؤولية الموضوعية، وباتباع خط المبرِّرات الموضح هنا فإن ذلك بالضرورة يحتاج إلى مساعدات إضافية، وهي بالطبع لن تكون بالتخلي عن بعض المسؤوليات لصالح مسؤوليات أخرى، مثل مسؤولياتك تجاه رؤسائك، ومسؤوليتك تجاه القانون، وربما يتطلب الأمر أيضًا أن تخضع مسؤولياتك تجاه رؤسائك إلى مسؤوليتك الذاتية المغروسة داخل معتقداتك الشخصية الثابتة.

يمكنك من خلال هذه الطريقة التوصُّل إلى حل للنزاع الأخلاقي، ولكن يجب أن يكون واضحًا لديك أن حل التعارض الأخلاقي لا يحل المشكلات العملية، بل يساعدك فقط على تحديد التزاماتك الأولية، ويوفِّر لك القاعدة لشرح سلوكك وتبريره لنفسك وللآخرين، بمعنى آخر، إنه يُعَدُّ تحديدًا لمفهوم المشكلة، وكذلك الأرضية التي يمكنك الوقوف عليها للتعامل مع النقيب والرائد والعريف مونتاجيو، أو أية سلطات عليا أخرى بالدولة.

في وضع مثل ذلك فإن الاحتمال الأكبر أنك ستواجه بعض المعاناة بطريقة أو بأخرى، ولكن يظل من المهم توضيح سبب تلك المعاناة، ولماذا يجب أن تعاني؟ كما أنه من المهم، أيضًا، أن تملك

الوسائل التي تستطيع من خلالها أن تحافظ على التزاماتك تجاه نفسك في ذروة تصاعد التعارض، ومن خلال هذا النوع من التحليل الإيضاحي والقياسي يمكننا تكوين مبادئ مُرضية قابلة للتطبيق، وتطوير قيم الاستقامة، وتحقيق سلوك مسؤول.

تعارُض الأدوار

السبب الرئيس لحدوث مثل هذا التعارض يرجع إلى مفهوم الدور نفسه؛ إذ يتم ممارسة القيم المرتبطة بأدوار معينة بطريقة غير متوافقة وغير منسجمة مع بعضها في حالات معينة، بشكل عام، نحن لا نمارس القيم نفسها، بل نحس ونشعر بمجموعة الأدوار التي تقوم تلك القيم بالتحكم فيها، أحيانًا يمكن أن تواجهنا في العمل بعض الحالات، كأن ينظر إلينا بأننا لا نؤدي بعض الأدوار الأخرى خارج نطاق العمل على النحو الأكمل المطلوب، مثلًا يُنظر إلى الشخص بأنه ليس والدًا جيدًا، أو ليس عضوًا جيدًا في الجمعية الأمريكية للإدارة العامة، في هذه الحالات يكون التعارض الحادث بين الدور الإداري مع أحد الأدوار (أو أكثر) خارج نطاق العمل.

ربما نشعر في بعض الأحيان أنه قد تم تكليفنا للقيام بمهام مدير الشؤون المالية، ومثل هذا التكليف يسبِّب بعض الاضطراب في قدراتنا العملية اللازمة للمهمات الإشرافية، وقد يتم تكليفنا للعمل كموظفين عاديين بطريقة قد تعرِّض للخطر قدرتنا للعمل كمدير للشؤون المالية، هذه أمثلة للتعارضات التي تحدث للأدوار التي نقوم بها داخل المنظمة، ولكي نكون أكثر دقة، يمكن الإشارة إلى هذه التعارضات على أنها أدوار ثانوية تابعة للدور الإداري الكبير، أو يمكن النظر إليها، أيضًا، على أنها تعارضات بين عناصر الدور الإداري.

الأدوار الداخلية ضد الأدوار الخارجية – «السياسة والمراحيض»

تخيَّل نفسك تعمل موظفًا للصحة العامة بإدارة الصحة التابعة لبلدية مدينة مايكرو، لقد تلقيت تدريبًا مهنيًّا في مجال الصحة العامة، ولكن تم تعيينك في وظيفة إدارية عملت بها فترة السنوات العشر الأخيرة، تُعَدُّ الآن الرجل الثاني في الإدارة بعد المدير مباشرة، ويعمل تحت إشرافك المباشر ثمانية فنيين مهنيين وستة موظفين، معظم مجال عمل الوحدة التي تعمل بها ينحصر في التفتيش على المطاعم وأسواق الأطعمة ومصانع الأطعمة والمرافق الصحية بالمجمعات العامة الكبيرة.

تعاني مدينة مايكرو من ضغط مالي كبير، وقد فقدت في الآونة الأخيرة بعض مصادر الدخل التقليدية، وعليه فإن مجلس المدينة يعمل على تخفيض الميزانية في المرافق التي يمكن أن تسمح ظروفها

بذلك، كما يبحث المجلس في الوقت نفسه عن مصادر جديدة للدخل، أحد الأعضاء البارزين في مجلس المدينة لاحظ أن حفلات «الروك» تجذب دائمًا أعدادًا غفيرة من الناس مستعدين لدفع مبالغ كبيرة ليستمتعوا بترفيه من هذا النوع، واستمر العضو في الترويج لهذه الفكرة والحث عليها بشدة، موضحًا أن مدينة مايكرو يمكنها أن تعوِّض نسبة كبيرة من الدخل الذي فقدته بتبني حفلة سنوية واحدة كبيرة، بعد محادثات طويلة استمرت لعدة دورات في مجلس المدينة تكونت مجموعات من المواطنين تساند تلك الفكرة، كان معظمهم من المستفيدين من الخدمات العامة الذين خافوا من النقص الذي حدث في مصادر دخل المدينة، ومن أصحاب الممتلكات الذين خافوا، أيضًا، من أن تُفْرَض عليهم ضرائب جديدة، مثل ضريبة جمع القمامة، أو رسوم الصرف الصحي.

وافق المجلس أخيرًا على الاقتراح، ووقَّع عقدًا مع متعهِّد للحفلات الذي وصل إلى المدينة، وبدأ في عَقْد لقاءات مع بعض الموظفين ذوي العلاقة، وذلك بهدف التحضير ووضع الترتيبات اللازمة، وقد قام المتعهد بالاتصال بك لمناقشة الخدمات الصحية العامة مثل الحمامات، والماء، ومتعهِّدي توريد الأطعمة، والرعاية الصحية لخدمات الطوارئ، وإذ إن الحفلة ستقام على أرض تملكها المدينة وتقع في طرفها في مكان لا يوجد فيه أي نوع من المرافق الخدمية فإنه من الضروري توفير معدات مؤقتة وقابلة للنقل، إضافة إلى ذلك فإنه لا يوجد في قانون المدينة أو الولاية الحالي ما يحدِّد المعايير المطلوبة للخدمات الصحية العامة في مثل هذه المناسبات، ولهذا فقد تم تكليفك للقيام بتحديد المتطلبات اللازم توافرها في مجال الخدمات الصحية العامة.

عندما التقيت بالمقاول المدعو «ريبلي»، اندهشت عندما علمت أنه يتوقع جمهورًا يقدَّر بخمسمائة ألف شخص لحضور الحفلة التي تستمر إلى أربع عشرة ساعة، وعندما بدأت تتناقش معه عن الخدمات الصحية العامة الضرورية لهذا العدد الكبير من البشر فسرعان ما اتضح لك أن المعايير التي ترى ضرورة توافرها لهذه المناسبة أعلى بكثير من تلك التي يتوقعها المقاول، ولعدم وجود قانون يحدِّد المتطلبات الواجب توافرها في مثل هذه الحالات فقد رجعت إلى التوصيات الصادرة من الاتحاد الوطني للصحة العامة (NPHA) قبل عدة سنوات مضت، بعد التجمُّع الذي حدث في منطقة وودستوك، كانت هناك محاولتان لتقليد ذلك الحدث الذي قام الاتحاد الوطني للصحة العامة بتكوين لجنة كنتَ أحد أعضائها لدراسة وضع الصحة العامة في مثل تلك المناسبات، مع وضع التوصيات والاقتراحات اللازمة للاهتداء بها في مجال النظافة العامة، الماء والأطعمة، إجراءات السلامة والمعايير الطبية.

وكلما تقدمت في مناقشة الخطط المقترحة يزيد المقاول «ريبلي» في مداهنته، وظل يناقش بصوت مرتفع على أن توفير حمام واحد لكل (٥٠) شخص أمر مستحيل وسخيف، وكان يركز على

أنه إذا قام بتوفير عشرة آلاف حمام متنقل لخدمة نصف المليون شخص المتوقَّع حضورهم فإن ذلك سيجعل تكلفة إيجار تلك الحمامات مرتفعة ولا يمكن تحملها، بالإضافة إلى أن نصيب تلك الحمامات على الأرض سيقلِّل من المساحة المخصَّصة للحضور، كانت النسبة التي يعتقدها «ريبلي» هي حمام واحد لكل ثلاثمائة شخص، كما كانت ردة فعل «ريبلي»، أيضًا، مماثلة لذلك فيما يتعلق بالخيام الطبية والعاملين في المجال الطبي المطلوب توافرها، وأيضًا كميات الطعام «وكل تلك الصهاريج المعبأة بالماء».

وأخيرًا رفض الالتزام بالمواصفات التي طلبتها منه، وأبلغك بأنه سيرفع الأمر إلى مجلس المدينة، وخرج غاضبًا من المكتب، بعدها، وفي اليوم نفسه، اتصل بك رئيسك المباشر «هارلي»، وهو يعمل مدير إدارة الصحة بالمدينة، وطلب منك الحضور إلى مكتبه، يبدو أن «هارلي» قد تلقَّى مكالمة هاتفية من رئيس مجلس المدينة أخبره خلالها عن المتطلبات المالية المُلِحَّة التي تواجه المدينة، واقترح أن يقوم «هارلي» بالتحدث معك عن أهمية الحفلة، وأن يرسلك غدًا لمقابلة اثنين من أعضاء مجلس المدينة، وقد عبَّر رئيس المجلس عن ثقته في إمكانية التوصل إلى مواصفات معقولة ترضي كل الأطراف ذات العلاقة، وأخيرًا ذكر «أنه سيكون مُضرًّا لنا جميعًا إذا أفزعنا السيد «ريبلي» للدرجة التي تجعله يذهب من غير رجعة».

وبعد تلك المحادثة قام «هارلي» بتشجيعك على أن تكون متعاونًا، وأن تقدِّر الوضع العملي الذي تتطلبه الظروف الحالية، خاصة أن عدم وجود مواصفات قانونية محددة مسبقًا، وأن الحفلة ستكون ليوم واحد فقط، سيجعل حياتك أكثر يُسرًا، لقد قام «هارلي» بتذكيرك أن الحفلة تجد دعمًا كبيرًا وسط مواطني مدينة مايكرو، وأن أي شخص أو أية وكالة تُعَقِّد نجاح هذا الحدث المهم من المحتمل أن «تتعرض إلى غضب لا يغتفر من جانب الجمهور»، وأكَّد لك أيضًا أنه بوصفه عضوًا في الاتحاد الوطني للصحة العامة مهتم بالمحافظة على مواصفات الصحة العامة، ويعتقد أن عليه مساندة توصيات الاتحاد الخاصة بهذا المجال، كما أوضح «هارلي» أنه» مع ذلك يجب ألا نكون متصلِّبين أو أغبياء في مثل هذه الأمور».

أكَّد لك «هارلي» أنه لن يلجأ إلى حل الموضوع بطريقة بيروقراطية عن طريق استغلال سلطاته كرئيس مباشر لك، ولكنه يأمل أن تضع في أولويات تفكيرك ما هو الشيء الأفضل بالنسبة للإدارة ولمدينة مايكرو، إن «هارلي» يحترم آراءك المهنية واستقلاليتك، ولكنه ذكَّرك بأن مسؤولياتك كموظف في إدارة الصحة العامة وكموظف بالمدينة تحتِّم عليك أن تدعم الجهود التي تعمل على حل المشكلات المالية الخطيرة.

غادرت مكتب رئيسك المباشر وعدت إلى مكتبك، لم تكن متأكدًا من مسؤولياتك وواجباتك في هذا الموضوع، وتحتاج إلى مزيدٍ من التفكير في هذا الشأن.

أولًا: أنت مسؤول أمام «هارلي»، رئيسك المباشر في التسلسل الوظيفي، وهو أيضًا مسؤول أمام مجلس المدينة لتنفيذ أهداف الإدارة، وعلى كل حال فإنه لم يهدِّدك باستخدام سلطاته كرئيس مباشر، وقد عبَّر عن رغبته في تركك لتعمل ما تراه ضروريًّا، إلا أنه طلب منك أن تكون متعاونًا مع «ريبلي» ومع المجلس، وذلك بتخفيض المواصفات المطلوبة لهذه المناسبة المختصرة وغير العادية، أنت تعلم من خلال خمس سنوات قضيتها معه في العمل أن «هارلي» يتحلَّى بالاستقامة شخصيًّا ومهنيًّا، وقد سبق أن وقف بجانبك وساعدك في مواقف عصيبة، لقد حدثت قبل فترة مشكلة في قسم اللحوم بأحد الأسواق الذي يشارك فيه أحد أعضاء مجلس المدينة؛ إذ إن قسم اللحوم بذلك السوق كان قذرًا، وتحمَّل «هارلي» في هذه المشكلة كثيرًا من الضغوط.

علاوة على ذلك فإن «هارلي» محق فيما ذهب إليه بخصوص المواصفات، ذلك أنها غير مطلوبة بموجب القانون، وتستمد سلطاتها فقط من الشخصية الاعتبارية المهنية للاتحاد الوطني للصحة العامة، من المحتمل أن النقطة الأساسية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان هي الفترة الطويلة التي ظلت فيها إدارتك تعمل بكفاءة ووضعك الشخصي داخل هذه الإدارة، إذا أصررت على تطبيق المواصفات فربما قام مجلس المدينة بعقد جلسة استماع حول الموضوع وأشعل غضب الجمهور، ولربما لحق الضرر بك وبـ «هارلي»، وبالإدارة من جرَّاء ذلك، وقد يتم فصلك من الخدمة، أو وضعك في وظيفة ميتة مغمورة، كما يمكن أن تتحطم سمعتك بشكل كبير يتعذر إصلاحه إذا جعلوا منك أضحوكة لنكتة عشرة آلاف حمام، سوف تكون عناوين الصحف قاسية جدًّا، بجانب ذلك يمكنك على الأقل مناقشة «ريبلي» حول موقفه فيما يتعلق بتخصيص حمام واحد لكل ثلاثمائة شخص، ولكن إذا ضعفت الثقة في شخصك أو تم فصلك من الخدمة فربما أطلق المجلس يد «ريبلي» ليفعل ما يريد.

وحتى إذا لم تتعرض للهجوم فإن الإدارة قد تفقد دعم الجمهور ومساندته، كما قد تفقد رضا وودّ مجلس المدينة، إن دورة الميزانية القادمة على الأبواب، وهناك كثير من الضغط المالي، كما أن الإدارة تطلب تخصيص مبلغ لها من الميزانية لتوسيع مرافقها، أليس العمل الروتيني اليومي للإدارة يُسهم بشكل أكبر في تعزيز الصحة العامة أكثر من هذا الموضوع العابر حول حفلة الروك الغنائية؟

إن مسؤولياتك داخل إدارة الصحة بمدينة مايكرو أدت إلى بروز هذه الاهتمامات إلى السطح، إن إخلاصك «لهارلي» الناتج عن تقديرك واحترامك له شخصيًّا ولوظيفته كوَّنت رابطًا

بينكما، كما أن أسلوب «هارلي» الذي يؤدي به مهام وظيفته يوفر نموذجًا يعطي قدرًا من التعريف والتقدير للدور الذي تقوم به كعضو في الإدارة، والعامل الآخر هو ثقتك في أحكامه وآرائه الجيدة، وقدرته على الإحساس بتوزيع النسب بطريقة متناسقة، علاوة على ذلك، فإنك تقدر عملية المحافظة على الموظنين في مدينة مايكرو، ودورك هو وقاية حالتهم الصحية وتعزيزها، كما أن الإدارة تملك وسائل مفيدة في خدمة ذلك الهدف، إضافة إلى أن الفاعلية التي ظلت تؤدي بهذا هذه المهمة والاستمرارية على هذا النهج تمثل شيئًا مهمًّا جدًّا بالنسبة لك، وكإداري، فقد تعلمت أن تثمِّن الكفاءة التشغيلية العالية لإدارتك، إن إحدى مهام دورك تتمثل في البحث عن طرق أكثر كفاءة لتحقيق مهمتك، خاصة بعد الانخفاض الذي حدث أخيرًا في دخل المدينة، هذه بعض القيم التي تكوِّن المبادئ الداخلية بالنسبة لك، أو المسؤولية الذاتية لدورك داخل المنظمة.

في الطرف الآخر فإن دورك كعضو في الاتحاد الوطني للصحة العامة معرَّض للتأثر بمجموعة من القيم، فطالما أنك قد عملت في تلك المنظمة منذ أربعة عشر عامًا، وفي الآونة الأخيرة عملت كعضو في المجلس التنفيذي الوطني لفترة أربع سنوات، فقد أصبحت معروفًا جدًّا كقائد نشيط، وتشعر بالاعتزام للاحترام والتقدير الذي تلقاه من زملائك في المجلس الوطني للصحة العامة، وبما أنك كنت أحد أعضاء اللجنة التي قامت بوضع التوصيات الخاصة بالمناسبات الكبيرة غير العادية، وعملت على إجازتها والموافقة عليها في الاجتماع السنوي؛ فإن ذلك يجعلك تعطي اهتمامًا خاصًّا عن كيف ستكون صورتك في نظر أعضاء الاتحاد الوطني للصحة العامة، إن استقامتك وأمانتك المهنية الآن في خطر.

سبق لك -أيضًا- أن اتخذت مواقف في الماضي كانت ضد رأي الأغلبية في الاتحاد الوطني للصحة العامة، وقد أوضحت بإصرار آنذاك أن الالتزام بالمواصفات العالية لصحة المجتمع شيء أساسي للعاملين بمهنة الصحة العامة، وقد اتضح في تلك الآونة أن إحدى المؤسسات التي تملك عدة مطاعم للوجبات السريعة قد انتهكت عددًا من متطلبات النظافة الواجب توافرها في مثل تلك المطاعم، وعارَض بعض زملائك بصورة علنية تأييد قرارًا يدعو إلى اتخاذ إجراء ضد المؤسسة، وذلك خوفًا من المضاعفات السياسية التي قد تنشأ من جراء ذلك القرار، وقد تصدَّيت أنت لهم وأبلغتهم أن الإداري الكفء في مجال الصحة العامة «لا ينحني أبدًا أمام الضغوط السياسية في الأشياء التي يرى أنها خطأ».

كيف سيُنظر لك الآن إذا لم تلتزم بتوصيات الاتحاد الوطني للصحة العامة التي شاركت بنفسك في صياغتها؟ ماذا سيحدث إذا استسلمت لضغط مجلس المدينة وحدث انتشار واسع لتسمُّم

غذائي؟ أو أنفلونزا؟ أو أي مرض مُعْدٍ آخر انتشر وسط خمسمائة ألف شخص؟ ماذا سيحدث إذا حصلت اضطرابات وشغب أدت إلى حدوث إصابات في مئات الأشخاص وكانوا في حاجة إلى إسعافات طبية في تلك المنطقة النائية؟

لقد ألغى «ريبلي» من حساباته هذه التوقعات، ووصفها بأنها «مجرد خيالات غير حقيقية لخيال خصب»، وقد كرَّر مرارًا أن ذلك حدث ليوم واحد فقط، وتساءل عن «ماذا يُتوقَّع أن يحدث في يوم واحد فقط؟»، ولكنك الآن تعلم أنه ليس حدثًا ليوم واحد فقط، فسلطات الأمن قدَّرت أنها ستحتاج إلى أربعة وعشرين ساعة كاملة لتتمكَّن فقط من تنظيم وقوف السيارات الخاص بهذا العدد الكبير من الجمهور، وأوضحوا أنهم يتوقعون وصول بعض الناس قبل ثلاثة أيام من موعد بداية الحفل، وأن بعضهم سيبقى في المكان لمدة يوم أو يومين بعد انتهاء الحفل، كل ذلك يجعل الحفلة تمتد إلى خمسة أيام تقريبًا يحتاج الحضور خلالها إلى اهتمام المدينة بمتطلَّبات الصحة العامة، علمًا بأن أشياء كثيرة قد تحدث في تلك الأثناء.

إذا انفجر الوضع ضدك، وتناولَتْه الصحف، هل ستكون فاعلًا مرة أخرى وتطالب الاتحاد الوطني للصحة العامة باتخاذ إجراء حاسم؟ لقد كنت دائمًا تشعر به، من المهم أن تكون عاملًا مساعدًا للتغيير في أية منظمة، وأن تقدِّر تقديرًا خاصًّا هذه الصورة التي اكتسبتها في الاتحاد، ماذا سيحدث لتلك الصورة الإيجابية؟ هل سيأخذ أي أحد الحملات التي تقودها مستقبلًا على محمل الجد؟ وهل أنت نفسك ستثق في جديتها؟

إن دورك داخل الاتحاد الوطني للصحة العامة قد تكوَّن وتحدَّد، وأخذ وضعه وشكله عن طريق تلك القيم، كما أن زملاءك في الاتحاد يتوقعون منك أن تتصرف بشكل مُحدد، إنهم يعرفون أنك تهتم باستقامة شخصيتك والاحترام الذي تحصَّلت عليه من جرَّاء ذلك، كما ينظرون إليك كواحد من الإداريين الشجعان في مجال الصحة العامة، ويعلمون أنه بإمكانهم الاعتماد عليك للوصول إلى الأفضل، كما يتوقعون منك أن تكون من أعضاء الاتحاد الذين لا يريدون أبدًا أن يقولوا ببساطة عندما تتفاقم الأمور: «إنها كانت دائمًا تُؤدى على هذا النحو»، وينظروا إليك كشخص يحرِّك الأشياء ويجرِّب تطبيق الأفكار والتقنيات والأساليب الجديدة، إن أعضاء الاتحاد الوطني للصحة العامة يتوقعون منك أن تكون على هذا النحو، وليسوا هم وحدهم الذين لهم هذا التصور نحوك، لقد شكَّلت أنت هذا الدور لنفسك؛ لأنك ترغب أن تكون شخصًا بتلك المواصفات، إن هذه بعض العناصر التي تكوِّن مبادئك الداخلية أو المسؤولية الذاتية لدورك كعضو في الاتحاد الوطني للصحة العامة.

هذه حالة توتر قوي بين دور يجب أن تقوم به داخل المنظمة التي تعمل بها ودور خارجي آخر، في هذه الحالة فإن التوتر بين نوعين من المسؤولية الذاتية، إن القيم التي تشكِّل وتدفع كل دور تسحبك في اتجاه يختلف عن الاتجاه الآخر، تحرِّكك في اتجاهين لا يوجد بينهما شيء مشترك، لقد وجدت نفسك في مواجهة معضلة أخلاقية نابعة من الأدوار التي تقوم بأدائها، دعنا الآن نُلقِي نظرة على حالة أخرى توضِّح النوع الشائع الآخر من التعارض في الأدوار.

الأدوار الداخلية ضد الأدوار الداخلية.. «رفع المرتبات أو الجحيم؟»

تضطلع مفوضية مقاطعة رانكور التي يعمل بها حوالي ثلاثة آلاف فرد بمسؤوليات إنفاذ القانون، وقد أدَّى جميعهم القَسَم، افترض أنك الملازم المسؤول عن وحدة الأبحاث والتخطيط التابعة لهذه الإدارة، لقد تم تعيينك في هذا المنصب قبل ثلاثة أشهر، بعد سنتين قضيتهما في العمل بهذه الإدارة، لقد عملت سابقًا مع أربعة من الأفراد العاملين بالمفوضية التي تم تعيينك فيها وتعرفهم جيدًا؛ بل كان لك معهم علاقات اجتماعية، ولكنك لا تعرف المرأة الجديدة التي تم تعيينها قبل فترة وجيزة بوحدة الأبحاث والتخطيط كبديلة لأحد الوكلاء الذي تم نقله، كما أنك -أيضًا- لا تعرف شيئًا عن موظف الإحصاء المدني الذي قمت بتعيينه مؤخرًا.

تسلمت عملك كمشرف وحدة في وسط عملية تقييم المرتبات التي هي الآن تحت الدراسة، لقد اجتمع جميع المشرفين مع العمدة المساعد «دوتون» المسؤول عن قسم شؤون الأفراد والتدريب، قدَّم «دوتون» إيجازًا للمجموعة عن طريقة العمل بالإدارة والنماذج المستخدمة والزمن المحدد لإكمال عملية مراجعة المرتبات، لقد درجت الإدارة -كبقية الإدارات الأخرى التابعة لمقاطعة رانكو- أن تُجري مراجعة سنوية في مثل هذا الوقت لتحديد مستحقِّي الترقية والعلاوات لمقابلة الزيادات التي تطرأ على مستوى المعيشة، ويتم مناقشة ما يتم التوصل إليه مع مجلس مشرفي المقاطعة، قام «دوتون» بتنبيهك إلى أن دورك في العملية ينحصر فقط في مراجعة الاستحقاق، أما معدل الارتفاع في مستوى المعيشة فسيتم مناقشته بواسطة العمدة والفريق العامل معه، وليس لك عليها أي تحكم.

سأل أحد الأشخاص «دوتون» عن النسبة المئوية المتوقعة للزيادات للسنة القادمة، وبدأت الإشاعات تَعُمُّ الإدارة بأن النسبة ستكون منخفضة، لقد نفى «دوتون» في أول الأمر ذلك، ولكنه أخيرًا اعترف بأنها على الأرجح ستكون أقل من السنوات السابقة، ٢٪ تقريبًا، وقبل أن تساعد هذه المعلومات في خلق حالة من عدم النظام فقد أسرع «دوتون» ليوضح الأمر على النحو التالي:

يسعى عدد كبير من أعضاء مجلس المشرفين لإعادة ترشيح أنفسهم، ويواجهون معارضة قوية من بعض المرشحين الآخرين الذين يأملون في تحسين أوضاعهم الشخصية على مبدأ «اقطع

الشحم من الحكومة»، وعليه فإنهم يعلمون أن فرض أية ضرائب جديدة هذه السنة لتمويل ميزانية المقاطعة سيكون له أثر سيئ جدًّا على مستقبلهم، وبعد أن تم الاتصال والتشاور مع المدير الإداري للمقاطعة أوضح أعضاء المجلس بأنهم لن يوافقوا على أية زيادة في المرتبات تتجاوز نسبة (٢٪)، ويجب أن تُصرف علاوات الاستحقاق من بنود الميزانية التي سبق أن خُصِّصت لهذا الغرض.

بعد سماع ذلك قام شخص برتبة نقيب يعمل بقسم رعاية الأحداث بالتساؤل عن مشروعية المجلس في أن يقرِّر زيادة قدرها (٢٪) فقط، بينما يوجد في لوائح المنظمة ما يقول: إن سُلَّم الرواتب الخاص بالموظفين القانونيين التنفيذيين ورجال الدفاع المدني يجب أن يكون مساويًا لسُلَّم رواتب الموظفين العاملين بالولاية والمنظمات الأخرى المماثلة، وأشار النقيب إلى أن هناك دراسة قامت بها الوحدة المحلية للاتحاد المهني للقانونيين التنفيذيين (LEPA) أوضحت أنه يتعين إعطاء زيادات بواقع (٥٪)، حتى يمكن الإيفاء بما تتضمنه اللوائح، كان رد «ديتون» أنه «من السهل عمل الإحصاءات، واقترح بحزم أن على الجميع الخروج من هذا الموضوع، والانتباه إلى واجباتهم الأساسية، وعندما سأله ضابط برتبة ملازم عن كيفية التعامل مع أية شكاوى تَرِد إليهم من الموظفين ذكر «ديتون» أن عليه دائمًا مساندة العمدة وإبداء الإخلاص لآرائه ومواقفه، وأنهى النقاش بقوله: «لربما سيضطر بعضكم إلى امتصاص قليل مما سيحصل، ولهذا يجب أن تكونوا جاهزين لذلك عن طريق وضع بعض الحديد على أعمدتكم الفقرية».

لقد غادرت الاجتماع وأنت تشعر بالحيرة، علمًا بأن وحدة الأبحاث والتخطيط قد واجهت دورات عديدة من التوتر بخصوص وضع المرتبات، إنك تعرف بأن العاملين لديك بالوحدة يتوقعون زيادات أكثر من (٢٪)، ولقد ظلوا يعبرون عن شعورهم عن «كبار الضباط الجبناء في الإدارة» الذين لا يستطيعون أن يقفوا أمام السياسيين، فإن اثنين منهم أصبحوا أعضاء في الاتحاد المهني للقانونيين التنفيذيين منذ عام مضى، كما تعلم أنها ليست منظمة مهنية تعليمية، بل اتحاد عسكري للشرطة، إذا تم زيادة المرتبات بنسبة منخفضة للعاملين بالإدارة فإن عددًا قليلًا من الوحدة التي تعمل فيها سيتقدمون للالتحاق بالاتحاد المهني للقانونيين التنفيذيين، وقد اتضح لك أن العمدة يعطي اهتمامًا لوحدات الإدارة التي تنمو فيها سلطة الاتحاد؛ إذ اعتاد العمدة على أن ينظر إلى الزيادة في عدد أعضاء الاتحاد في أية وحدة على أنه دلالة على ضعف أو عدم كفاءة في الإدارة الخاصة بتلك الوحدة.

إن مراجعة سجلات الكفاءة لن تساعد في حل هذا الوضع المتصاعد، لقد استرجعت شعورك الذاتي عن نسبة (٢٪) أو (٣٪) التي تبدو قليلة جدًّا كزيادة في الراتب على الأداء المتميز،

ذلك أنه عندما كانت الزيادة في مستوى المعيشة في نطاق مقبول كانت الزيادة في المرتبات تبعث على الشعور بالرضا، مع أنها لم تكن زيادة كبيرة جدًّا، ويبدو الآن أن النتيجة ستكون عكسية؛ إذ إن الزيادة الأساسية غير مجزية، لقد كنت تستاء من الشيء الذي يسمونه زيادة الجدارة» عندما يكون المبلغ الإجمالي حقيقة لا يقابل الزيادة الحاصلة في الارتفاع في مستوى المعيشة، إن زيادة (٢٪) في هذا الوقت جعلتك تشعر بالمرارة من المديرين التنفيذيين بوحدة الأبحاث والتخطيط الذين لهم مستوى تعليمي أرفع من موظفي الطبقة الوسطى بالإدارة الذين ينظرون دائمًا لأنفسهم بأنهم يتقاضون مرتبات أقل من المستحق.

لقد انتابك شعور بأنك محاصَر بين موظَّفيك والتسلسل الهرمي الوظيفي بالإدارة، ولأنك جيد على الوظيفة الإشرافية فإنك ما زلت تكوِّن وتُثبت قدراتك كإداري، ما زال الأفراد من العاملين في وحدة الأبحاث والتخطيط ينظرون إليك كواحد منهم، لكنه يخامرك شعور بالشك حول مدى بقاء شعورهم نحوك، وتحاول أن تقاوم تلك المشاعر، وفي الوقت نفسه تعمل على إعادة تحديد دورك، إنك لا ترغب في أن تفقد ثقتهم بك، أو فَقْد شعورهم الحميم تجاهك، ولكن واجباتك قد تغيَّرت، تود أن يتم تقبُّلك كمشرف للوحدة دون أن تخلق فاصلًا بينك وبين العاملين بها.

وفي الطريق الآخر، تحتاج إلى ثقة ودعم العمدة والفريق العامل معه، لقد عبَّر ديتون عندما تمت ترقيتك عن اهتمامه بمدى قدرتك على أن تَفِي بالمتطلبات الإدارية بعد أن عملت سابقًا بطريقة لصيقة مع أربعة من الخمسة العاملين بوحدة الأبحاث والتخطيط، وكان يخشى أن هذه العلاقة ستُحْدِث مشكلات لك وللعاملين بالوحدة في آنٍ واحد، كما أن العمدة قد ناقش هذه النقطة معك وطلب منك الانتباه لها، وأخبرك بأنه يتوقع أن يكون الولاء والإخلاص إلى التسلسل الوظيفي، وذكَّرك بأن وضعك كمشرف على وحدة الأبحاث والتخطيط يؤهلك لتصبح أحد أعضاء الفريق الإداري الذين يُعهَد إليهم تنفيذ سياسات الإدارة.

لم تزل حتى الآن تحت التقييم وتحت المراقبة، وتريد أن تدعم العمدة، فهو الرئيس المباشر، ومناقشاته في مجلس المشرفين حساسة جدًّا لمقاومة الخلاف وسط العاملين، إنه يتوقع منك أن تستخدم سلطاتك على النحو الذي يستخدمها هو، ويجب أن تثق في أحكامه عما من الممكن كسبه في المدى القصير مقارنةً بما قد يعكِّر مستقبل الإدارة في المدى الطويل، إن العمدة هو الشخص الوحيد الذي يملك المعلومات، والوضع الذي يؤهِّله للتعامل مع مثل ذلك النوع من القرارات.

ومع كل ذلك فإنك تشعر بالحاجة إلى أن تجعل كبار العاملين بالإدارة يعلمون وجهة نظرك عن شروط عقد المقاطعة، تبدو أنها تقر زيادة أكثر من (٢٪)، وإذا لم تكن الزيادة كبيرة فمن المحتمل

أن تفقد الإدارة عددًا كبيرًا من الموظفين الذين سينضمون جماعيًّا إلى الاتحاد، هل يمكن التعبير عن ذلك دون أن تبدو بأنك تتخلَّى عن مسؤولياتك الإدارية؟ هل هذا سيؤكد الشك في أنك لن تستطيع أن تنتقل من سُلَّم الوظائف العادة إلى المستوى الإشرافي؟

لقد شعرت أنك في مأزق؛ لأن موضوع المرتبات سيحطِّم علاقتك مع كل من العاملين معك بالوحدة والإدارة العليا، هذه ليست مشكلة إدارية عملية فقط، إنها أيضًا مأزق أخلاقي يحتوي على نزاع بين المسؤولية الموضعية والمسؤولية الذاتية، بمعنى أنك تعايش نزاعًا بين المسؤولية الموضوعية لدورك كمشرف وحدة، ومسؤولياتك الموضوعية والذاتية لدورك الآخر كعنصر في إدارة الفريق العامل مع العمدة، كل دور يجسِّد الإحساس بمجموعة من القيم (مسؤولية ذاتية) تؤثِّر في سلوكك، كما أنه قد تم تكليفك (مسؤولية موضوعية) بواسطة العمدة للإيفاء بالتزاماتك والوقوف خلف القرارات التي يتخذها.

إذا تفحَّصنا دورك كمشرف على وحدة الأبحاث والتخطيط نجد أن العاملين معك ينظرون إليك كقناة توصلهم إلى الإدارة العليا، ويتوقَّعون منك الاهتمام بمصالحهم وتوفير احتياجاتهم، إنهم لا يعاملونك كشخص مكلَّف قانونيًّا، ولكن في نوع من التسلسل الوظيفي المحكم، كالذي يوجد في وكالة تنفيذية لتطبيق القانون، فإن المساومات الضمنية تلقى قبولًا من الإدارة العليا كوسيلة اتصال مع المنظمة لتبادل المسؤوليات بين الإدارة العيا والعاملين في المستويات الدنيا، ينظر إليك العاملون بالوحدة كناطق رسمي باسمهم، وأنك تمثِّل صوتهم في الإدارة العليا، ويتوقعون أن تقف معهم عندما تكون مصالحهم في خطر، لقد تصوَّروا هذه التوقعات بحكم أن دورك كمشرف على الوحدة يعتمد جزئيًّا عليهم، وقد تعمَّقت هذه التوقعات منذ أن تذكرت بأنك كنت تتقاسمها معهم قبل وقت قريب جدًّا.

تبرز مجموعة من القيم استجابة لاحتياجات ذلك الدور، هذه القيم عبارة عن ردود فعل داخلية تنشأ نتيجة لتلك التوقعات، لقد وجدت نفسك تهتم بإخلاص وثقة العاملين معك؛ لأن الاثنين لهما أهمية حتى تتمكن أن تقوم بدور الناطق الرسمي نيابة عنهم، إذا لم يشعروا بأنهم ملتزمون بالتعبير عن اهتماماتهم ونقلها إليك فإن دورك في هذا الشأن سيكون مختصرًا، وسوف تعاني من العاملين تحت إدارتك، وهذا يخلق ضغطًا من العاملين معك في اتجاه الاهتمام بالمصالح الفنية الخاصة بالوحدة، ووضعها في مكان أعلى من مصالح الإدارة ككل، إن الولاء لوحدة الأبحاث والتخطيط يعني في نظرهم أن تقوم بمساندة احتياجاتهم ورغباتهم، وتعطيها أهمية فوق الاعتبارات الأخرى.

علاوة على ذلك فإنك تضع تقييمًا للانطباع الراسخ لدى العاملين بالوحدة بأنك إنسان عادل يستمع إليهم، ويتكلم بلسانهم بأمانة تامة، ولا يفرِّق في معاملته لهم، كما أنك تثمِّن وضعك

المتميز كمتحدث رسمي، وتَوَدُّ أن تظهر بالمظهر الذي يقوم بنقل وجهات نظرهم بدقة إلى السلطات العليا، توجد هناك أيضًا قيمة ذات علاقة وهي الاستقامة، فالعاملون تحت إشرافك يتوقَّعون منك أن تتعامل مع الإدارة بانسجام مع درجة من الاستقلالية والشجاعة، إنهم لا يريدون منك أن تستمع إليهم فقط، ولكن يتوقعون منك أيضًا أن تعمل شيئًا منسجمًا مع رغباتهم.

أما الذين أعلى منك في الهرم الوظيفي فإنهم يعطون تعريفًا أوليًّا لدورك الآخر كإداري، وكعضو في الفريق الإداري، يتوقعون منك أن تقوم بنقل رغبات الإدارة العليا إلى العاملين تحت إشرافك، والأكثر أهمية من ذلك، إنهم يتوقعون منك أن تحصل على موافقة والتزام العاملين تحت إشرافك، وهذا هو التكليف المنوط بك كإداري (مسؤولية موضوعية)، توجد خلف هذه التوقعات أيضًا بعض القيم التي يجب أن تأخذها في الحسبان حتى تتمكَّن من إنجاز دورك الإداري (مسؤولية ذاتية)، فمسألة التعاون، على سبيل المثال، تبدو قيمة لها أهميتها في مثل هذه الحالات، إن الأعلى منك في السلم الوظيفي يتوقعون منك أن تلتزم بالقرارات الصادرة منهم، بمعنى آخر: يتوقَّعون منك الطاعة والإذعان كما تتوقعها أنت أيضًا من العاملين تحت إشرافك، وكرد فعل لهذه التوقعات، لربما كان عليك أن تهتم بالمفهوم الذي يبرزك كرجل يُوصَف بأنه متعاون.

إن ارتباطك بفريق الإدارة يمكن أن ينظر إليه على أنه ضروري وملازم للتعاون، فالتعاون يقوِّي ويتعزَّز عندما يعي الجميع أهمية تماسك الإدارة ووحدتها، ولهذا فقد تم تشجيعك لتنظر إلى مصالحك على أنها متطابقة مع مصالح أصحاب المراتب العليا في الإدارة.

إن عملية المحافظة على السلطة في كل الاحتمالات تبقى قيمة أخرى مرتبطة بهذا الدور، فقدرتك على التوجيه والقيادة شيء جدير بأن يحصل على التقييم بدرجة عالية، إذا أصبحت متعاونًا ونظرت إلى نفسك كعضو في الإدارة فإن ذلك كله لا يساوي أي شيء إذا لم تتمكن من التحكم في سلوك العاملين تحت إشرافك، وهي عملية تتطلب منك أن تمارس سلطاتك بكل أشكالها وصورها.

وتُعَدُّ الشمولية قيمة إدارية أخرى؛ إذ يُتوقَّع منك أن تضع في حساباتك احتياجات ومصالح المنظمة ككل، وليس تلك التي تخص وحدتك فقط، لقد تعلَّمت أن تهتم بالخير الذي يعم الكل بدلًا من أن يعم جزء واحد فقط، وعليك أن تضع قيمة للإطار الواسع للمنظمة، وأن تضع احتياجات وحدتك داخل ذلك المفهوم.

إن النظم الفرعية المرتبطة مع هذين الدورين ليست دائمًا في تعارُض، وفي الحقيقة إن قيمًا مثل الثقة والمصداقية وقابلية الاستجابة ينظر إليها أصحاب المراتب العليا والدنيا في الهرم الوظيفي كعوامل ضرورية يجب توافرها في المدير الكفء.

ومع ذلك ففي حالات خاصة مثل موضوع زيادة الرواتب ربما يحدث تعارُض، وفي هذه الحالة فإنك متجاذِب بين الإخلاص لموظفيك والتماسك مع الإدارة بين الاستجابة إلى العاملين تحتك وسلطة الإدارة بين مصالح وحدة الأبحاث والتخطيط ومصالح الإدارة ككل، إن التعارُض الوشيك بين الإدارة والموظفين أدَّى إلى حدوث توتر بين دورين من أدوارك العملية، وأصبحت أمام خيارين يتطلب منك المغامرة بالتخلي عن أحد الأدوار في سبيل الدور الآخر، أو محاولة القيام بخدمة الدورين في آن واحد.

لن يقتنع الموظفون العاملون تحت إدارتك إذا أوضحت لهم أن الموضوع خارج عن يدك، إنهم يريدونك أن تكون مخلصًا لهم، وسيناشدونك لتعمل بشكل متطابق مع وجهة نظرهم، كما يتوقعون منك أن تستجيب إلى مصالحهم، وأن تقف ضد العمدة ومساعدة «ديتون»، سوف يطلبون منك أن تُصِرَّ على أن تكون الزيادة بنسبة أكبر من (٢٪)، في الطرف الآخر من الواضح أن «ديتون» يتوقع منك أن تمثل الإدارة، وأن تساند الموقف الذي تم اتخاذه من قِبَل العمدة، ويتوقَّع منك أن تستخدم سلطاتك في التعامل مع معارضة العاملين تحت إدارتك، إن «ديتون» يريد منك أن تدافع عن مصالح المنظمة ككل، وألا تكون أسيرًا لتلك الاحتياجات الآنية القصيرة النظر، والتي تدعو إلى الزيادة بنسبة كبيرة في المرتبات، علاوة على ذلك فإنه سيقوم بتقييم أدائك وقدرتك على الاستمرار في دور المشرف بناء على تصرُّفك تجاه هذه الأزمة، وسوف يجعلك بصورة محددة جدًّا مسؤولًا عن القيام بأداء ذلك الدور.

لقد عايشنا مآزق أخلاقية على النحو الذي تم تصويره في الحالتين اللتين تم عرضهما سابقًا- كتعارضات بين الالتزامات القانونية (المسؤولية الموضوعية) والقيم الضمنية (المسؤولية الذاتية) التي تدفعنا للتحرك في اتجاهات متنافرة، أوضح بارنارد (١٩٦٤م) أنه إذا زاد مجموعة من المبادئ الداخلية لدينا، أو ما يطلق عليه المسؤولية الذاتية؛ فإن ذلك يؤدي إلى تكرار هذه التعارضات في فترات متقاربة، أي أنه كلما زادت «المبادئ التي يجب علينا الاستجابة لها كلها زاد احتمال حدوث تلك الحالات التي يتم من خلالها تجاذبنا بين اثنين أو أكثر من تلك المبادئ، كلٌّ يدفعنا في اتجاه مختلف، إضافة إلى ذلك فقد لاحظ بارنارد أننا عندما نكون مرتبطين بمنظمات متعددة فإن ذلك يقوِّي احتمال زيادة المبادئ الداخلية غير المكتوبة لدينا.

هناك طريقة أخرى لشرح الظواهر المماثلة، وهي بأن نقترح أن النظم الفرعية للقيم تحيط بالأدوار التي يتعين علينا أن نقوم بها، لذا فإنه كلما زاد عدد الأدوار بالنسبة لنا زادت الحاجة إلى قيم نُظُم فرعية أكثر لنتمكَّن من أداء تلك الأدوار، وبما أن تعدُّد الأدوار صار سمة من سمات التحديث

كذلك أصبح تعدُّد قيم النظم الفرعية سمة تبعًا لذلك، ووفقًا لبانتون (١٩٦٥م) فإن الناس في المجتمعات المدنية الحديثة يواجهون مسألة التعارضات الداخلية بشكل أكبر من أولئك الذين يعيشون في مجتمعات تقليدية، إن فكرة وجود تركيبات أخلاقية معقدة في الوظائف التنفيذية تساعدنا على فَهْم الافتراض الذي ذهب إليه بارنارد أعلاه.

إن الأدوار المركبة التي يتعيَّن على الذين يشغلون وظائف تنفيذية عليا القيام بها هي التي تؤدي أيضًا إلى تداخلات مركبة بين القيم المتعارضة، وكلما ارتفعنا في السلم الوظيفي أصبح من الصعب علينا ضبط سلوكنا بطريقة مسؤولة ومنسجمة يُعتَمَد عليها في الإيفاء بالمتطلبات المتنوعة للأدوار المتعددة التي يتعين علينا القيام بها.

ماذا نفعل في مواجهة مثل هذه التعارضات؟ لقد قدم بارنارد (١٩٦٤م ص٢٧١-٢٧٢) عدة نتائج محتملة:

١- تدهور أخلاقي عام يتضح في اليأس والقنوط، وعدم القدرة على اتخاذ القرارات.
٢- نقص في الإحساس بالمسؤولية يتضح في الميل إلى ترك الضغوط العارضة والخارجية، والفرص هي التي تصنع لنا القرارات.
٣- الانسحاب من ساحة اتخاذ القرار بالاستقالة أو الإجازة أو التقاعد.
٤- تنمية القدرة على تفادي المسؤولية باتخاذ طرق ومسالك خالية من حالات التناقض التي تتطلب اتخاذ قرارات صعبة.
٥- تنمية القدرة على تكوين وسائل بديلة تَفِي بالرغبات والاحتياجات الفورة دون أن تنتهك أي مبدأ.

من الواضح أن بارنارد يفضل الخيار الخامس، ويعتقد أن الخيارات الأخرى تتطلب استبعاد أو التضحية بأحد المبادئ أو أكثر، وهذا لن يقود إلى إهمال الواجبات الوظيفية فقط، بل سيقود أيضًا إلى انحطاط الشخصية، وفي حالة الفشل للاستجابة بصورة إيجابية لمتطلبات أي دور، وللقيم المتضمَّنة في النظم الفرعية التابعة لذلك الدور، فإن ذلك سيؤدي إلى إضعاف كل منهما، وسوف يتقلص دورهما في تحديد وصياغة السلوك في المستقبل، وسيكون السلوك أضعف ما يكون في انسجامه ومطابقته للقيم الموروثة، وضعيف في الاعتماد عليه وفي مسؤوليته، وإذ إن بارنارد يَعُدُّ المسؤولية شيئًا أساسيًّا للقيادة التنفذية الفاعلة فإنه ينظر إلى تآكلها على أنه موضوع خطير.

وبالرغم من أن بارنارد لم يُسهِب طويلًا في شرح كيف يمكن لنا أن نكتسب القدرة على تطوير خيارات بديلة لا تنتهك أيًّا من مبادئنا، إلا أنه يبدو مؤكَّدًا أنه يحمل في ذهنه فكرة يطلق عليها «الإبداع الأخلاقي»، وقد قام بتجربتها على نفسه وعلى الآخرين، ولكن لم يتم مناقشتها بشكل

تفصيلي، من الصعب توضيح «الإبداع الأخلاقي» وشرحه أن التوصيل إليه، ولكنه أحد الافتراضات التي عملنا بها في هذا الكتاب؛ إذ يمكن غرسه مثله مثل باقي المهارات المكتسبة، إن الفرضية هنا هي أن «الإبداع الأخلاقي» يتطلب:

١- معرفة واضحة للحقائق المتعلقة بالوضع المعين.

٢- فَهْم الأدوار المتداخلة في ذلك الوضع، بما فيها المبادئ وقيم النظم الفرعية التي توجه إقرارها قانونيًّا.

٣- الأخذ بجميع الخيارات والبدائل الممكنة.

٤- التنبؤ بالنتائج المترتبة لكل خيار على قدر الإمكان، وكيف أن دورك وأدوار الآخرين ستتأثر؟

٥- الأخذ في الحسبان كيفية تبرير كل خيار أمام عدد كبير من الناس، وعلى أية قوانين ومبادئ أخلاقية سوف تعتمد في اختيار أي من الخيارات المطروحة والنتائج المترتبة على ذلك الخيار.

٦- الأخذ في الحسبان كيفية تبرير كل خيار أمام عدد كبير من الناس، وعلى أية قوانين ومبادئ أخلاقية سوف تعتمد في اختيار أي من الخيارات المطروحة والنتائج المترتبة على ذلك الخيار.

عندما نتابع هذه العملية التي تتطلب خيالًا واسعًا فإنه يمكننا في بعض الأحيان أن ندرك الطرق الجديدة التي أطلق عليها بارنارد (١٩٦٤م، ص٢٧٩) «القواعد الأخلاقية» لحل التعارضات الأخلاقية، وهذا قد يتطلَّب إعادة تحديد للقيم التي تحكم إقرار ذلك الدور، كما يمكن أن تتطلب إعادة مناقشة التوقعات والالتزامات التي تعطي ذلك الدور شكله، أو قد تحتم «إجراء عملية مساومة لتحديد القدر المطلوب من الاهتمام اللازم توافره لكل دور (بانتون Banton ١٩٦٥م، ص٢٠٩).

على سبيل المثال، في حالة مدينة مايكرو وحفلة الروك الغنائية، يمكنك أن تقرِّر الأخذ بموقف مَرِن يسمح لك بمناقشة ترتيبات قريبة على قدر الإمكان من توصيات المجلس الوطني للصحة العامة، إن إحدى حالات هذه المرونة يمكن أن تكون عن طريق كتابة اتفاقية رسمية مع مجلس المدينة لوضع إطار للمواصفات القياسية التي أوصى بها الاتحاد الوطني للصحة العامة، وذلك يمكن أن يتم عن طريق وضع مجموعة من الترتيبات خلال فترة العامين القادمين، وإذ إنه لا يوجد حاليًا تشريع فيمكن انتهاز هذه الفرصة للبدء في تكوين مثل هذا التشريع، إن ذلك سيمكن مجلس المدينة من الحصول على مذكرات كافية من المجلس الوطني للصحة العامة بصورة مسبقة تحدِّد المتطلبات اللازم توافرها حتى يمكن تحديد ما إذا كان في الإمكان الاستمرار في عقد مثل هذه المناسبات مستقبلًا أم لا.

وباتباع هذه الإستراتيجية فإنك لن تفسد دورك كمهني متقدِّم في مجال الصحة العامة، ولن تُعرِّض دورك للخطر مع إدارة الصحة العامة ببلدية مايكرو، وسوف تجد فرصة لإخضاع توصيات الاتحاد الوطني للصحة العامة للتجربة العملية بهدف اختبار مدى فاعليتها وإمكانية تطبيقها، ويمكنك كتابة ما تتوصل إليه في مجلة الاتحاد، ولربما يساعدك ذلك على التوصية بإجراء بعض التعديلات لتحسين تلك التوصيات وتقديم الاقتراحات بخصوص كيفية تطبيقها عمليًّا، وربما كانت النقطة الحساسة التي تحتاج منك إلى دراسة هي إيجاد طريقة أو وسيلة مناسبة للتناقش مع الاتحاد الوطني حول توصياته السابقة.

في الحالة الخاصة بقسم عمدة مقاطعة رانكور، من الممكن أن تنتهز هذه الفرصة لتحدد الدور المطلوب منك بصورة أكثر دقة، وذلك حتى يتعرَّف به العاملون معك ورؤساؤك وتعرفه أنت، كما يمكن أن تعقد اجتماعًا مع العاملين تحت إدارتك لتوضح لهم حدود الدور الذي تؤديه بوصفك ممثلًا لهم أمام الإدارة العليا، من المحتمل أنك تودُّ أن تؤكد لهم رغبتك في الدفاع عنهم في الحالات التي تعتقد أن لهم حقوقًا قانونية، إضافة إلى الحالات التي تجد فرصة للتأثير على صدور قرارات تكون في مصلحتهم، ولربما تريد أن تتأكد من أنهم قد فهموا أنه ليس لديك الرغبة للدخول في معارك لا تستطيع أن تفوز فيها، وأن زيادة المرتبات بنسبة (٢٪) لمقابلة الارتفاع في مستوى المعيشة تبدو بأنها أحد تلك المعارك التي تود أن تتجنَّبها، عندما تتعامل مع موظفيك بهذا الأسلوب فإنك تعزِّز دورك بينهم، وتضيف على ذلك ضرورة وجود بعض أنواع الاستقلالية اللازمة للتعامل مع الإدارة العليا.

أما بالنسبة للإدارة فإنك تودُّ أن تُصدر مذكرة متكاملة تؤكِّد فيها إخلاصك للعمدة، ولمساعده «ديتون»، وتطلب وضع تعريف أوسع وأشمل لمعنى الولاء، ومن الممكن أن توضح أن مفهومك للإخلاص يشمل التزامك بإبلاغ رؤسائك بردود الفعل الخاصة بقرارات معينة، وقد تشعر أن لديك التزامًا بالتعبير عن اهتمامك بتأثير الزيادة المنخفضة في المرتبات على وحدة الإدارة، ولربما تضمّن تحليلك الشخصي فيما يتعلق بالدراسة التي أجرتها (LEPA) عن مقارنة المرتبات المضمَّنة في لوائح المقاطعة.

إن أنواع ردود الفعل المقترحة في هذه الحالة هي المحاولة بعقلانية ونشاط للتوصل إلى سلوك مسؤول خلال حالة التعارض، يشمل ذلك القيام بجهود للتأكيد والمحافظة على القيم المرتبطة بتلك الأدوار، قد تنجح في بعض الأحوال، وقد تلاقي أحيانًا فشلًا ذريعًا، ولكن إلمامك بحركية المسألة، وتعامُلك معها بطريقة مقصودة ومنظمة سيساعد على تعزيز مسؤوليتك الإدارية بشكل عام.

من الصعب التحكم في التعارضات التي تحدث في دورك الشخصي بهذه الطريقة، ولكن الدور الإداري دائمًا يحتاج إلى المزيد، لقد لاحظ بارنارد (١٩٦٤م، ص٢٧٩) أن العاملين في وظائف تنفيذية دائمًا ما يجلبون السعادة للآخرين الذين يتعرضون لأزمات أخلاقية مشابهة لهم، واستعار بارنارد اللغة القانونية لوصف ذلك الوضع بأنه يمثل «الوظيفة القضائية»، أو «الوظيفة الاستئنافية،» أو «التعامل مع الحالات الفريدة»، إن أحد أهداف الإدارة هو «اختراع القواعد الأخلاقية اللازمة لحل النزاعات الأخلاقية».

عندما يُواجَه أحد العاملين تحت إدارتك بقرار يبدو صحيحًا إذا نظرت إليه بمفهوم معين، وفي الوقت نفسه يبدو خطأً إذا نظرت إليه من جانب آخر، فلا تحاول أن تستبعد القلق الذي يساور ذلك الموظف وتعدَّه فقط موضوعًا أخلاقيًّا لا علاقة له بالعمل، بل يجب أن تأخذ الموضوع بمنتهى الجدية، فالموظف يحاول تحقيق الانسجام بين القيم والسلوك للوصول إلى أعلى مستوى من المسؤولية، إن مثل ذلك النبض يجب تقويته وتعزيزه، والعمل على مساعدة الشخص لتوضيح الطروف التي تحيط بالهدف المنشود، والبحث عن خيارات عملية بديلة، ولربما تحتاج أيضًا إلى إعادة تحديد المبادئ لتتحسَّب للظروف أو الحالات الخاصة، وفقًا لبارنارد (١٩٦٤م، ص٢٨٢)؛ فإن هذه الوظيفة القضائية المبدعة تمثِّل «المثل الأعلى للمسؤولية» و«جوهر القيادة»، واستطرد بارنارد موضِّحًا «أنها الاختبار الكبير للمسؤولية التنفيذية؛ لأنها تحتاج إلى إنجاز عنصر «الإقناع بنجاح، وهذا يعني التوصل إلى تطابق بين المبادئ الشخصية والمبادئ الخاصة بالمنظمة في نظر الشخص صاحب القرار، كما أن هذا الاندماج هو الذي يحمل الإقناع إلى العاملين بالمنظمة بذلك التنظيم غير الرسمي الذي يوجد في جميع التنظيمات الرسمية، والتي لا تعني شيئًا أكثر إذا نظرنا إليها نظرة سريعة سوى النفاق وعدم الإخلاص، وبدونها فإن كل المنظمة ستكون في حالة احتضار؛ لأنها تمثِّل العنصر الذي لا غنى عنه في خلق الرغبة للالتقاء والتماسك، ولا يوجد بها أي حافز يمكن عَدُّه بديلًا «بين الأشخاص الذين يبذلون جهدًا بسخاء من أجل تكوُّن المنظمة».

إن التعامل مع هذه المتطلبات الخاصة بتعارُض الدور والقيم المرتبطة بهذه المتطلبات يُعَدُّ موضوعًا أخلاقيًّا، إذا لم يتم تبريره من وجهة النظر الفلسفية فإنه ضروري جدًّا لإيجاد منظمة ذات كفاءة وفاعلية.

إن الإستراتيجيات المتمثلة في أشياء مثل الأوامر والمراسيم والجوائز والتدريب البشري وتطوير المنظمة لن تحقِّق شيئًا إذا لم تقم بتشجيع وتطوير المسؤولية بطريقة منظمة ومدروسة، وذلك يتم من خلال توضيح المآزق الأخلاقية التي تنتج من التعارضات الخاصة بالدور، وإنه من سوء الحظ -ولكنها حقيقة- أن معظم العاملين بالمنظمات العامة لم يتعلموا أبدًا أن يتفهَّموا هذه

التعارضات، وكيفية التعامل معها بفعالية، بينما نجد آخرين قد تعوَّدوا جدًّا على الضغط، وأصبحوا لا يهتمون في أن يفكِّروا في هذه الموضوعات بجدية.

تعارض المصالح

يحدث نوع آخر من تعارض المسؤولية في الحالات التي تكون فيها مصالحنا الشخصية متعارضة مع واجباتنا كموظفين في الخدمة العامة، ويمكن أن يتضمن ذلك تركيبات متعددة من الأدوار المتعارضة والتوترات بين مصادر السلطة، ومثل هذا الوضع يعطي فرصة لاستخدام المكتب العام من أجل الحصول على مكاسب ذاتية، وهذا يمثِّل تعارضًا بين الدور العام والمصالح الشخصية، أو بين المسؤولية الموضوعية وإمكانية الكسب والحصول على منافع شخصية.

كما سترى لاحقًا فإننا نتعامل هنا مع شيء أوسع من التعريف القانوني لتعارض المصالح، وبهذا المعنى فإن كلمة «مصالح» كما أوضح مايكل ديفيس Michael Davis (١٩٨٢م، ص٢٣) تشمل «جميع التأثيرات، الإخلاص، الاهتمامات، العواطف أو الميول» التي يمكن أن تصنع حكمًا كافيًا ومؤهلًا، إن تعارض المصالح يتضمن الجمع بين هذه الأنواع المختلفة من التأثيرات مع مصالح الجماهير التي نحن في خدمتها.

إن المشكلة الأخلاقية التي تظهر في هذه التعارضات هي أن علاقة المنظمة التي مُنِحْنَا من خلالها الثقة للعمل كقائمين موثوق بهم على المصالح العامة يمكن أن تتعرض للخطر إذا فُقدت الثقة في أحكامنا المهنية، وإذا حدث أن قامت بعض المصالح الشخصية في التحكم والتأثير على سلوكنا فمن الممكن أن نقوم بخدمة هذه المصالح الذاتية أكثر من خدمتنا لمصالح المواطنين، أو من الممكن -على الأقل- أن تظهر بذلك المظهر، وبهذا فإن حكمنا على الأشياء قد يبدو فاسدًا، ويبقى موضوع جدارتنا بالثقة للعمل كممثلين يرعون مصالح الجمهور موضع تساؤل.

لقد حدَّد توسمان Tussman (١٩٦٠م، ص١٧) جذور هذه التعارضات في العالم الغربي بما يمكن تسميته «روح الفردية»، فمع بروز الفرد كمرتكز للحقوق والالتزامات السياسية والاجتماعية فإن ميولًا أخرى تأتي للنظر إليه «بصورة رئيسة كمجموعة مركبة من القيم والرغبات والبواعث أو المصالح».

من هذا المفهوم نرى أنه من الطبيعي على الفرد أن يسعى خلف مصالحه الشخصية، كما أن إشباع الرغبات الشخصية وتعزيز الشخص لوضعه في الحياة يُنظَر إليها كأشكال شرعية للسلوك، وقد أشار توسمان إلى أن احترام الفرد يعني الاعتراف بحق الفرد في التصرف على هذا النحو المشار إليه أعلاه.

ولكننا نجد في الطرف الآخر أن توسهان يَحُثُّ على ملاحظة أننا من خلال بحثنا المشروع عن الذات فإننا نسعى إلى تطبيق وإنجاز الواجبات التي تخدم مجموعة من المصالح العامة، كما نجد أن هناك أشخاصًا معيَّنين في الخدمة العامة (سواء كانوا موظفين تم تعيينهم أو انتخابهم) يقومون بأداء مهام كبيرة نيابة عن الموظفين، ومع ذلك فإن الدور الذي يقوم به المواطن يمثِّل الشكل العام لهذا الالتزام الجماعي، فحقوق المواطنة تتطلب أن يعمل جميع الأفراد الذين لهم مصالح على أداء دورهم العام لتحقيق الرخاء للعامة.

هذه الدعاوى عن المصلحة الجماعية المبنية على الفرد شيء تم الاعتراف به، ولكننا في الوقت نفسه نجد أن هناك شيئًا من التعارض، إن الإرث الليبرالي الغربي يجعلنا ننظر إلى أية قيود تُوضع على الفرد بشيء من الشك والريبة وعدم الارتياح، ومع ذلك فإننا حقيقة نساند الدعوة للحق العام، وهذا «يتضح بجلاء من خلال السخط الذي نحس ونشعر به عندما يتم خيانة الثقة العامة في سبيل تحقيق مصالح شخصية»، ويؤكد توسهان بأن المتوقع من الموظف أو الوحدة التي تقوم بالخدمة العامة أن تقوم بأداء واجباتها على النحو الأكمل (١٩٦٠م، ص١٨).

وفيما يتعلق بمشكلة تعارض المصالح فإننا أساسًا نواجه «توترًا لا يمكن الهروب منه بين المصالح والواجبات، بين الميول في الحياة الخاصة والتزامات الدور العام» (توسهان ١٩٦٠ ص١٨)، إن السبب الذي يجعل من الصعب الهروب من هذا التوتر ليس هو فقط انتشار الفردية في العالم الغربي، ولكن لأن هذا التوتر أيضًا موروث في التركيب الحركي للمجتمعات الحديثة، فالمدنية الحديثة وضعت الفرد بعد تمجيده في شبكة مركبة من العلاقات والارتباطات الداخلية التي تفرض دائمًا احتياجات جماعية، ولهذا نجد أن التوترات بالمجتمعات الموجودة في المدن وبالمجتمعات الصناعية تتطابق مع تلك التوترات التي أوضحها توسهان، وليس من المستغرب أن نجد موظفي الخدمة العامة، وخاصة أولئك الذين يتم انتخابهم، يواجهون توترًا مستمرًّا بين مصالحهم الخاصة والمصالح العامة المكلَّفين بها، لقد حاولت دورثي إيمت Dorothy Emmet (١٩٦٧م) مساعدتنا بالتركيز على مشكلة الإداري في الخدمة العامة، وذلك عن طريق ملاحظة الاختلاف بين بُعدين في التراكيب الحديثة للمنظمات، وأوضحت بأنه يجب النظر إلى المنظمة على أنها «مجتمع له أهداف مشتركة» و«حقل يأمل الناس في الحصول على فرص مهنية للعمل فيه» (ص١٩٦)، وفي الحالة التي نتحدث عنها فإن المنظمات العامة ليست فقط عبارة عن مجموعات تكونت لخدمة بعض المصالح العامة، ولكنها أيضًا ميدان للتنافس يحاول فيه الأفراد تحقيق مصالحهم الشخصية من خلال تطوير حياتهم المهنية، وإذا كان الأمر كذلك فإن الطبيعة الجماعية للمجتمعات الحديثة تفرض فورًا أن التعارض سيشب بين المصالح الشخصية للفرد والمصالح العامة.

إن الطريقة التي يتم بها حل هذا التعارُض تعتمد بشكل كبير على القيم النسبية الخاصة بالمحيطَيْنِ الخاص والعام في حياتنا، لقد توصَّل ريتشارد سنيت Richard Sennet (١٩٧٤م) إلى أن الاتجاه السائد خلال فترة المأتي سنة الأخيرة هو العمل على تقليل قيمة المحيط العام لصالح غرس وتمكين المصالح الخاصة، واستمر ريتشارد يقول: إن النرجسية وحب الذات الموجود في الشعور الداخلي للفرد، والذي يُستخدم كقاعدة لتحقيق الشخصية والذات في المجتمعات الحديثة، أدَّى بنا إلى الاعتقاد أن العالم غير الفردي الموجود في الشؤون العامة هو عالم ذو أهمية ثانوية، وإذا كان ذلك الزعم صحيحًا فيجب ألا نستغرب أن نجد ميولًا نحو حل التوتر لصالح المنافع الشخصية الخاصة.

توصل سمول Small (١٩٧٦م) في بحثه عن مشكلة تضارب المصالح في الحكومة الأمريكية إلى حقائق تدعم أن هذه الميول أخذت في النمو في المجتمعات الحديثة، يقول سمول حول ذلك: إنه «قد اتضح بصورة متزايدة أنه في أواخر القرن العشرين أصبح أكثر صعوبة من ذي قبل بدرجة كبيرة أن نتمكن من وضع فصل كامل للمصالح الشخصية من المصالح العامة؛ لأن هذه المصالح متداخلة، ولم تَعُدْ قابلة للفصل، وأن الأعراف القديمة لتحديد الصواب والخطأ -رضينا بذلك أم لا- أصبحت غير كافية» (ص٥٥٤)، وخَلُص إلى «أنها تمثِّل جزءًا من الطبيعة البشرية» أن تعمل على البحث عن المال والقوة من مصادر عامة لصالح الكسب الخاص.

وإذا كان من الممكن عزو هذا النوع من السلوك «للطبيعة البشرية»، فربما يعود سبب ذلك إلى أن مجال الحياة العامة أصبح غير مختلف عن أي مصدر ممتلكات آخر، وإذا كان يُنظَر إلى الشؤون الحكومية والمصادر العامة للمواطنين -كما قال سنيت- على أنها أقل أهمية من المصالح الفردية الخاصة؛ فإنه في هذه الحالة ستتعرض للاستغلال إلى حدٍّ كبير، قام جاريت هاردين Garrett Hardin بإجراء تحليل لهذا الأمر في مقال عنوانه «مأساة الأشياء العامة»، وقد يساعدنا هذا على فَهْم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث ذلك، (هاردن، ١٩٧٧م).

يطلب منا هاردن أن نتخيل وجود مرعى مفتوح لجميع القرويين الذين يملكون قطعانًا من المشاية، ويعمل كل راعي قطيع إلى تحقيق أقصى منفعة يمكنه الحصول عليها من المرعى، وفيما يلي النتائج المنطقية التي تنشأ من السلوك الفردي، ففي محاولة راعي القطيع للحصول على أكبر منفعة فإنه يضع في حسابه -سواء بوعي أو بدون وعي- المنفعة التي ستعود إليه إذا أضاف حيوانًا آخر إلى قطيعه، وقد لاحظ هاردن أن هذه المنفعة التي تتكون من جزأين أحدهما موجب والآخر سالب، فالمنفعة الموجبة التي يتحصل عليها راعي القطيع بإضافة حيوان جديد تتمثَّل في أنه سيحصل على دخل إضافي عندما يبيع ذلك الحيوان، أما المنفعة السالبة فتتمثَّل في الرعي الجائر الذي سينتج عن

زيادة عدد الحيوانات بالمرعى، وإذ إن الرعي الجائر سيؤثر على كل مالكي القطعان فإن تأثير المنفعة السالبة على راعي القطيع الذي يضيف حيوانًا جديدًا سيكون مجرد جزء بسيط.

والنتيجة، عندما نقارن المنفعة الموجبة مع المنفعة السالبة فإن هناك ربحًا واضحًا في هذه العملية، ولهذا «فإن الراعي العقلاني سيتوصل إلى المنطق العملي الذي يفرض عليه أن يعمل على إضافة حيوان آخر إلى قطيعه، ويستمر هكذا في إضافة حيوان بعد آخر، تكمن المشكلة في أن جميع مالكي القطعان سيتوصلون إلى النتيجة نفسها، كل واحد منهم سيشعر أن عليه أن يزيد من عدد قطيعه بدون أي حدود حتى يصل المرعى إلى درجة من الرعي الجائر، ويصبح عديم الفائدة للجميع، وقد لاحظ هاردن من خلال هذا السيناريو أن الدمار هو النهاية التي يقصدها الرعاة ويتدافعون إليها، وأن كل واحد منهم يركض خلف مصالحه الشخصية في مجتمع يؤمن بالحرية للجميع، ولهذا فإن مفهوم الحرية للجميع تأتي بالدمار للكل» (١٩٧٧م، ص٢٠).

قد يبدو أن المحيط العام مهدَّد بهذا النوع من سوء الاستخدام، فقد أصبح الصالح العام ثانويًّا جدًّا بالنسبة للمصالح الشخصية، ويبدو في المدى القصير أننا سنحصل على مكاسب شخصية عن طريق حل التعارض بين المصالح العامة والخاصة لصالح أنفسنا، ولكن نتيجة هذا التصرف على المدى البعيد تتمثل في أن ملايين المواطنين العاملين بالخدمة العامة سيقوم كل منهم بالبحث عن مصلحته الذاتية، وتكون النتيجة دمارًا تامًّا لذلك الشيء المشترك الذي نسميه الإدارة الحكومية.

ولذلك فإن تعارض المصالح بوجه عام يُعَدُّ مشكلة صعبة، وخاصة بالنسبة للإداريين العامين، إن المواطنين الذي يشغلون مناصب في الخدمة العامة يصلون عادة إلى الممتلكات الحكومية بطرق لا يملكها معظم المواطنين العاديين، وتمثل هذه الطرق فرصًا غير عادية، لذلك تنتج عنها محاولات لاستغلال الموارد الحكومية بهدف مكاسب شخصية، علاوة على أن المسؤوليات الإدارية تشتمل عادة على الالتزامات الإدارية والتنسيق والرقابة على سلوك وأداء الآخرين الذين لديهم فرص ومحاولات مماثلة، فالعاملون في مجال الإدارة العامة قائمون على مصالح الجمهور، مما يجعلهم مسؤولين ليس فقط عن حل مشكلات تعارض المصالح الخاصة بهم فقط، بل مسؤولون أيضًا بقدر معين عن العمل على حل مشكلات العاملين تحت إدارتهم، ومشكلات رؤسائهم، ومشكلات المواطنين أيضًا.

بعد وضع هذه الخلفية في أذهاننا دعنا الآن نعود إلى وضع بعض التعريفات المحددة، ونتعرَّف على بعض أنواع تعارض المصالح، لقد أوضحت الدراسة المستفيضة التي أجراها اتحاد المحامين لمدينة نيويورك عام (١٩٦٠م) أن المهتمين بقانونية السلوك يميلون دائمًا وبشكل واضح إلى

وضع تعريف ضيق لتعارض المصالح، فبعد أن قامت الدراسة بعرض عدد كبير ومتنوع من الحالات تراوحت من الرشوة إلى تعارضات أخرى استوجبت تدخل الشرطة، اقتصر اهتمام الدراسة على التعارضات التي تحدث بين واجبات الموظفين ومصالحهم الاقتصادية الشخصية، بناءً على ذلك فإن الرشوة التي هي دفع مبالغ نظير التأثير على قرار رسمي قد تم تعريفها على أنها أوضح شكل لتعارض المصالح، ونجد في الجهة المقابلة أنه قد تم استبعاد الاختلافات التي تحدث في السياسة العامة، والتي قد تكون نتيجة لتداخلات قديمة أو حديثة من خانة المصالح الاقتصادية، ويلاحظ وجود هذه القيود التعريفية أيضًا في منهج ليبرمان Lieberman الذي عرَّف التعارض الذي يحدث بين واجبات ومسؤوليات الموظف الحكومي ومصالحه الاقتصادية الخاصة على أنه التعارض المقبول بشكل عام في مجال الشؤون العامة (ليبريمان، ١٩٧٣م، ص٢٠٦).

يبدو أن التعريف المقيّد في هذين النموذجين القانونيين كان معقولًا إلى حدٍّ ما للتوصل إلى أنجح الحلول القانونية، ويبدو أن الدراسة التي أجراها اتحاد المحامين بمدينة نيويورك قد أسهمت في إقرار العمل بالمرسوم الاتحادي الخاص بتعارض المصالح الصادر عام ١٩٦٢م، وذلك لأن الدراسة كان لها وضع قانوني محدود، ومع ذلك فإن التقرير الصادر من اتحاد المحاكم (ص١٧-١٨) برَّر أن الدراسة اقتصرت على المصالح الاقتصادية لثلاثة أسباب رئيسة: أبسط هذه الأسباب هو أن «العمل على التحكم مهمًا كان صغيرًا في أي جزء من السلوك غير المقبول الذي يرجع إلى أسباب اقتصادية أفضل من التحكم في لا شيء، السبب الثاني هو أن المشروعات التنظيمية يجب أن تحظى بقدر من العناية والإدارة؛ إذ يمكن كتابة القيود المفروضة على الأمور غير الاقتصادية بطريقة تفصيلية، كما يمكن تعزيزها باستنتاجات معتدلة، لم يقم أحد حتى الآن بوضع قانون يسمح أو يمنع التعامل الرسمي مع المقرَّبين أو الأصدقاء أو الأقرباء أو الأحباء، أما السبب الأخير الذي أدلى به اتحاد المحامين بنيويورك فهو اعتقادهم أن الاهتمام الرئيس للناس هو الفساد الاقتصادي الذي يحدث في الدولة، وإذ إن الثقة العامة من وجهة نظرهم تمثِّل عنصرًا مهمًّا في مشكلة تعارض المصالح فإن الموضوعات الاقتصادية يجب أن تكون محورًا للاهتمام.

لم ينقطع النقاش حول التعريفات العريضة والضيقة لتعارض المصالح منذ نشر تقرير اتحاد المحامين بنيويورك، فقد درج بعضهم على أن يفهمها على نحو واسع جدًّا بحيث تشمل الأدوار المتعارضة (مارقوليس Margolis ١٩٧٩م)، بينما نجد البعض الآخر يفضِّل أن ينظر إليه على أنها تعارض- يقصدون به أولئك الذين أُوكِلَت لهم مسؤولية العمل على رعاية مصالح شخص آخر- مع مصالح شخصية واسعة ومتعددة: مادية ونفسية وأخلاقية (ديفيس Davis ١٩٨٢م)، كما يوجد عدد

آخر ما زالوا يتحدثون عن تعريف محدود ينسجم مع البنود القانونية، ويركزون على تعارض دور الوكلاء (الذين يقومون برعاية مصالح غيرهم) مع مصالحهم المادية، وعادة ما يقصد بها في هذه الحالة المصالح المالية، (ليوبكس Luebke ١٩٨٦م).

ربما يكون هذا المنظور المحدَّد مناسبًا جدًّا لأولئك الذين يهتمون أساسًا بتعارض المصالح ذات الطبيعة الاجتماعية، الذي يحتم التركيز فيها على المصالح الاقتصادية، ذلك أنها أكثر العناصر التي من الممكن معالجتها بواسطة التشريعات القانونية، ولهذا فمن الضروري إجراء اختبار واسع وشامل لمسألة الأخلاقيات المتعلقة بتعارض المصالح، إن هدفنا الذي نعمل من أجله هو تحقيق المسؤولية الإدارية ذات المبادئ والتنظيم والعقلانية، ولهذا يجب أن نضع في حساباتنا الأخلاقية جميع المصالح البشرية التي من الممكن ألا تكون محكومة بواسطة القانون، ولكنها تؤثِّر في السلوك بطريقة أو بأخرى، إن المصالح الاقتصادية تمثِّل نوعًا واحدًا من أنواع المصالح، ولكنها نوع قوي جدًّا، كما يوجد مصالح أخرى مهمة مثل: التأثر، والوضع الاجتماعي، والقوة، والانتماء الاجتماعي، والقدرة على التنبؤ، والسعادة الشخصية، والسعادة لبعض الأشخاص الآخرين، والاعتراف.

إن الأعمال التي يضعها أو يتعامل معها القانون تقع بالتأكيد في نطاق فهمنا وإدراكنا، ولكنه من الواجب الاهتمام أكثر بتوضيح حدود ذلك، فالقانون يمكن أن يُفهم على أن الحد الأدنى من الأخلاق الذي حدَّده المجتمع اعتمادًا على عدد كبير من المعايير السلوكية المقبولة، إن الاعتبارات الأخلاقية تمضي إلى أبعد من ذلك الحد الأدنى؛ إذ تقوم بفحص الأعمال التي قد تكون مقبولة في نظر القانون واختبارها، ولكنها غير مطابقة لبعض الأعراف والمبادئ الأخلاقية، أي إن قانونية الفعل لا تعني بالضرورة أنه مقبول أخلاقيًّا، فاستخدام كلمات مثل زنجي، أو بذيء، أو حثالة، قد لا يكون عليها غبار قاونيًّا، ولكن النطق بها ربما يستفز مشاعر المجتمع؛ لأنها تؤخذ كإهانة لشخص آخر، كما أن إعطاء فئة من الناس فرصًا أكبر للوصول إلى صناع القرارات قد لا يكون إجراء يحظره القانون، ولكن يُنظر إليه من قِبَل المواطنين على أنه إجراء غير عادل.

علاوة على ذلك يمكننا في بعض الأحيان أن نتحدى شرعية القانون على أساس أنها لا تمثل الحد الأدنى من المعايير الأخلاقية التي يقبلها المجتمع، وهذا قد يؤدي إلى عصيان مدني كما حدث أثناء حركة الحقوق المدنية في الستينات، وحركة حقوق المرأة وحركة البيئة التي حدثت في السبعينات والثمانينات من القرن العشرين، إن الحركات الإصلاحية من هذا النوع، إذا قُدِّرَ لها أن تنجح في الحصول على مساندة شعبية، ستكون قادرة على أن تضع حدًّا جديدًا للمعايير السلوكية أعلى من الحد الأدنى السابق، مع أنها لا تحتل قصب السبق على الاعتبارات الأخلاقية.

وهكذا، فبينما نعطي اهتمامًا وتركيزًا أكثر للمصالح الاقتصادية والمعالجات القانونية عندما نتعامل مع تعارض المصالح يجب أن نتذكر أن لهذا النوع من تعارض المصالح أبعادًا أخرى مهمة، لقد لاحظ فوستر Foster (١٩٨١م) بخصوص التشريعات القانونية الأخلاقية التي تحاول أن تحل مكان التأملات الأخلاقية فقال: إنه بمجرد أن يتم صياغة الحكم الأخلاقي الخاص بالمجتمع في شكل قانون فإن ذلك يؤدي إلى اقتصار الاستفسار حول فقط إذا كانت الأعمال قانونية أم لا؟ ومن ثم يصبح القانون المرجع الثابت، ويتم نسيان العوامل الأخلاقية نهائيًّا، أو يتم التقليل من قيمتها، إن مفهوم تعارض المصالح أوسع من مسألة تعارض المصالح الاقتصادية، ويحتاج ذلك إلى تقييم أخلاقي وتنظيم قانوني في الوقت نفسه.

لقد تبنَّت بعض التحاليل الخاصة بتعارض المصالح تعريفًا عامًّا، أو استخدمت تعريفًا مشابهًا لتعريف اتحاد المحامين بنيويورك مع تفسير للمصالح الاقتصادية بصورة أوسع، فقد استخدم بيرد وهورن Beard and Horn (١٩٧٥م) تعريف اتحاد محاكم نيويورك، ثم عرَّفَا خمسة أنواع للسلوك بعضها تعدَّى الحدود الخاصة بدراسة الاتحاد.

كتب كينث كيرناجهان Kenneth Kernaghan (١٩٧٥م) من معهد الإدارة العامة بكندا تقريرًا يبدو أنه أوسع أهدافًا؛ إذ قال: «يمكن تعريف تعارض المصالح على أنها الحالة التي يكون للموظف الذي يعمل في وظيفة عامة مصالح شخصية أو ذاتية كافية للتأثير أو الظهور بأنها تؤثر على الممارسة العملية لواجباته الرسمية» (ص١٣)، ويجب التنويه هنا إلى أن المصالح الشخصية تشمل أشياء أخرى غير الأمور الاقتصادية.

قام كيرناجهان بعد ذلك بتعريف سبع حالات يشملها التعريف، وهي: التدخل غير المشروع، التبادلات المالية، العمل خارج وقت الوظيفة الرسمي، التوظيف المستقبلي، التعامل مع الأقرباء، الهدايا والضيافة، الرشوة، ولتكملة مجموعة أنواع تعارض المصالح؛ فإننا نضيف إليها حالة ثامنة نستعيرها من بيرد وهورن، وهي المتاجرة بالمعلومات التي بحوزة الموظف، والتي لا تكون متوافرة لدى الآخرين.

الرشوة

هي تسلُّم أموال، أو أشياء أخرى ثمينة، بطريقة غير قانونية، يقوم به الموظف العام نظير تقديم خدمة كان من المفترض عليه أن يؤديها من خلال واجباته الرسمية، والحالة الخطيرة هنا هي أن مُقدِّم الرشوة ينوي بوضوح تشويه الهدف والسلوك العادل المتوازن الذي يجب أن يتحلى به

ويعمل من أجله موظف الخدمة العامة، بينما ينوي مَن يتقاضى الرشوة الاستجابة إلى ذلك بصدر رحب، وهكذا، فإن الموظف مواجَه بمصالح شخصية أو مالية أو أشياء أخرى تتعارض مع القوانين والسياسات والإجراءات المعمول بها في مجال وظيفته، وبتسلُّمه للرشوة يتم دفعه للعمل في سبيل مصلحة نفسه، والرشوة تكون غالبًا عن طريق الأموال، ولكنها قد تشمل أشياء أخرى مثل الجوائز، الوعود بالقيام بدعاية إيجابية لمصلحة الموظف، العروض بالتمكين للدخول في طبقات اجتماعية مقصورة على أناس معينين.

التدخل غير المشروع

هو أن يقوم موظف حكومي بمحاولة التأثير على قرار حكومي لمصلحة طرف ثالث يكون للموظف مصلحة فيه، وقد يتضمَّن هذا حالات كالقرارات التي تنظم سياسات عمل تجاري يملك الموظف فيه بعض الأسهم، أو وضع خطة عامة بحيث تؤثر في قيمة أرض يملكها الموظف، أو الموافقة على منحة مالية فيدرالية لمدرسة محلية بالمنطقة يدرس بها أبناء الموظف، كل هذا يُعَدُّ تعارضًا في المصالح الحقيقية عندما ينتهز الموظف فرصة كبيرة لتحقيق مكاسب معتبرة، ومع ذلك فإنه بالإضافة إلى الحافز الاقتصادي لعملية التأثير غير المشروع، يمكن أيضًا تضمين بعض المصالح الأخرى مثل المعتقدات الدينية أو المواقف العرفية كأسباب لمسألة التأثير غير المشروع، على سبيل المثال قيام موظفة إدارية في الحكومة تنتسب إلى منظمة تعطي أفضلية للموظفين البيض باستخدام نفوذها بإصدار تشريعات تقلِّل من الفرص المتكافئة للجميع عند التوظيف.

المتاجرة بالمعلومات

هي أن يقوم الموظفون الذين بحوزتهم معلومات غير متوافرة لدى العامة باستخدام تلك الميزة في سبيل تحقيق مصلحة ذاتية، سواء كانت أموالًا أو غيرها، إن العنصرين الرئيسين هنا هما: قوة المعلومات، والحصول على الأفضلية في التوصل والاطلاع عليها، ينشأ في هذه الحالة تعارُض مصالح حقيقي إذا كانت المعلومات سرية جدًّا، وكان الموظف مسؤولًا بحكم وظيفته عن صيانة هذه السرية والمحافظة عليها.

افترض، على سبيل المثال، أن أحد المهندسين العاملين في مجال تخطيط المدينة يمتلك، أو تحصَّل على معلومات عن الخطط المقترحة لتطوير منطقة معينة يقع فيها منزل لأحد أصدقائه، لم يكن ذلك الموظف عضوًا في فريق التخطيط، ولكنه تحصَّل على معلومات بالتعديلات التي ستتم، في هذه الحالة، وكموظف يعمل في إدارة تخطيط المدينة، يجب عليه أن يلتزم بصيانة سرية هذه

الخطط حتى يتم إعلانها على المجتمع كافة، ولكن صديقه عرض عليه مبلغًا من المال نظير اطلاعه مقدَّمًا على تلك المعلومات، إذا قَبِل المهندس هذا المبلغ فإن ذلك سيكون ما نطلق عليه متاجرة بالمعلومات.

التبادلات المالية

إذا كان للموظف الحكومي مصالح مالية مباشرة أو غير مباشرة تتعارض مع التزاماته وواجباته الوظيفية فسيحدث تعارُض مصالح حقيقي؛ إذ إن الموظف في وضع يجعله يتحكم بصورة مباشرة في القرار الذي سيدِرُّ عليه مكاسب شخصية ذات قيمة، وهذا يختلف عن مسألة المتاجرة بالمعلومات، ذلك أن الموظف هنا يتحكم في الحصيلة النهائية، على سبيل المثال، أن يقوم مدير للتخطيط بالتأثير على تحديد مدى موقع لمطار جديد بحيث يكون بالقرب من قطعة أرض غير مستثمَرة يملكها هو.

الهدايا والضيافة

قد تؤثِّر عملية السعي وراء قبول الهدايا والضيافة على نزاهة الموظف من حيث أداء واجباته الوظيفية، إن هذه الفئة من عمليات تعارُض المصالح تبدو وكأنها مفهوم أوسع لمعنى الرشوة؛ إذ تتضمن بعض الأشياء مثل التخفيضات على المشتريات، تذاكر المسرح، تذاكر لقضاء العطلات، استخدام السيارات، الوجبات التي ينفق فيها بسخاء وتبذير، وكذلك معدات وأدوات الترفيه، وبشكل عام يتم في هذه الحالات تقديم الهدايا من النوعيات المحدَّدة أعلاه بدون طلب خدمة معينة، بعكس ما هو عليه الحال في مسألة الرشوة، ولكنه يقصد منها أن تخلق قابلية لمقدِّم الهدية عند الموظف.

العمل خارج وقت الوظيفة الرسمي

يشمل ذلك العمل بدوام جزئي، أو الأعمال الاستشارية، أو التوكيل على إنجازم بعض العقود، أو العمل الحر، وقد يتسبَّب ذلك في حدوث تعارض في المصالح مع الواجبات الرسمية للموظف، ينشأ التعارض في هذه الحالة عندما يقوم الموظف الحكومي باستغلال وضعه الوظيفي بالدولة لدعم شركة خاصة، أو دعم نفسه إذا كان لديه عمل حر، إضافة إلى أنه استنزاف للجهود وللطاقة الخاصة بالموظف، والتي كان يجب أن يبذلها في أداء واجباته الرسمية، كما تشمل أيضًا استخدام خدمات ومعدات الحكومة في عمل خارجي.

وحيث إن التوظيف، أو العمل خارج وقت الدوام الرسمي لا يقود بالضرورة وبشكل دائم إلى تعارض في المصالح، لذا فإن نوع العمل وحجم الالتزام به يمثِّلان عاملين حاسمين في هذا الأمر، مثال ذلك أن ضابطًا برتبة نقيب يعمل في الدفاع المدني يقوم بقضاء عدة ساعات في منزله خلال إجازته الأسبوعية بعمل لوحات ملونة، ويقوم ببيعها دون أن يحدث أي نوع من التعارض في المصالح، ولكنه إذا عمل مع مجموعة استشارية خاصة كخبير في مكافحة الحرائق، آخذين في الحسبان وضعه الرسمي المتميز والمعروف، فإن ذلك سيؤدي حتمًا إلى تعارض، إن المجموعة الاستشارية الخاصة ستكسب من وضعه كنقيب في إدارة الدفاع المدني، وسيحدث تعارض، أيضًا إذا استحوذ عليه رسم اللوحات الملونة لدرجة جعلته يهمل واجباته الرسمية.

التوظيف المستقبلي

يحدث ذلك عندما يحاول الموظف الحكومي أن يضمن وظيفة له في المستقبل في إحدى المنظمات التي يتعامل معها من خلال عمله الرسمي، وربما يقوده ذلك إلى إعطاء أفضلية في المعاملة لهذه المنظمة متوقعًا تشجيعهم في أن يوفروا له وظيفة مرموقة، يمكن أيضًا أن يقوم الموظف بكشف اتصالاته الداخلية ومعرفته بالإجراءات داخل الإدارة الحكومية كوسيلة جذابة لتوظيفه في منظمة تتعامل بصورة منتظمة مع الإدارة الحكومية التي يعمل بها، إن عملية الانتشار الواسع «داخليًّا وخارجيًّا»، أو تزامن «الباب الدوَّار» تخلق مشكلات خاصة في الصناعات العسكرية الدفاعية، وينتج عنها بعض التعارضات الخطيرة جدًّا (بير، ١٩٧٨م)، وحيث إن الناس تنتقل بين العمل في القطاع العام والخاص فإن تشابك المصالح بهذه الطريقة، من حيث اختلاط مصالح العمل السابق مع مصالح الوظيفة المستقبلية تجعل الأمر أكثر تعقيدًا.

التعامل مع الأقرباء

هي الحالة التي يكون فيها الموظف الحكومي في وضع يمكِّنه من تقديم خدمات إلى أحد أقربائه، يمكن التفكير في هذا النوع من التعارض الذي يطلق عليه في بعض الأحيان محاباة الأقارب، على أنه نوع خاص من التدخل غير المشروع ما دامت البواعث شبيهة بالحالات التي تم الإشارة إليها سابقًا، ويشتمل ذلك بصورة أساسية على استخدام النفوذ في الحصول على أفضلية في المعاملة أثناء التوظيف، أو الترقيات، أو ترسية المناقصات، أو أية أعمال أخرى ينتفع بها أحد أقرباء الموظف، ومع أن الموظف الحكومي في هذه الحالة لا يكسب مباشرة، إلا أنه يتحصل على مكاسب غير مباشرة عن طريق توطيد الروابط العائلية والدعم المتبادل.

يمكن تصنيف هذا النوع من تعارض المصالح في خانة المصالح غير الاقتصادية، ويمكن عرض مثال مشابه للمثال الذي عُرض بالنسبة للتأثير غير المشروع، وهو أن مهندسة تخطيط تعمل في إحدى الوكالات الخاصة بإعادة تطوير المدينة، ولكنها في هذه الحالة هي التي ستقوم بتقييم منزل والديها الذي سيشمله إعادة تطوير المدينة، وبحكم وضعها كعضو في مجموعة التخطيط اكتشفت قبل ذلك بفترة كافية أنه سيتم إقامة منطقة تجارية في موقع منزل عائلتها، لم تكن مهتمة بخصوص الخسارة المادية، ولكنها كانت قلقة من جراء الإزعاج وعدم الاستقرار الذي سيلحق بوالديها، حيث إن ذلك المنزل الذي كانت تحبه وتحس فيه بالأمان سيتم مصادرته بواسطة الحق العام للدولة، وسيتم هدمه وإزالته بالكامل إذا تمَّت الموافقة على مشروع التطوير، لذا فإن تأثرها لوالديها وسعادتهما، والمصالح الإنسانية العميقة والقوية لديها، صارت في تعارض مع واجباتها الرسمية كموظفة حكومية يُتوقع منها أن تعامل كل السكان معاملة عادلة ومتساوية، لقد أحست أنها تنجرف بقوة نحو حَثِّ زملائها المهندسين في الإدارة التي تعمل بها على أن يعملوا على تعديل المخطط بطريقة تضمن استثناء منزل والديها من الهدم.

المحافظة على ثقة الشعب

إن كل نوع من أنواع الحالات التي تمت الإشارة إليها يمثِّل تعارضًا في المصالح، أما متى يصبح تعارضًا حقيقيًّا في المصالح فإن ذلك يعتمد على الدرجة التي يستجيب بها الموظف الحكومي للإغراء، إلا أن التقرير الذي صدر من اتحاد المحامين بنيويورك أكَّد بشدة على أنه عندما تكون في وضع مختل قد يؤدي إلى حدوث تعارض في المصالح فإن ذلك يساوي القدر نفسه من الخطورة كما لو كنت في حالة تعارض حقيقي للمصالح، وبما أن تحقيق الثقة العامة يُعَدُّ عاملًا مهمًّا في المسؤولية الإدارية فإن ظهور تعارض في المصالح قد يكون كافيًا لهدم الإيمان في وحدة الإدارة الحكومية.

إن الدرس المستفاد من المجازفة الناتجة عن المظاهر الأخلاقية الفاسدة قد تم تلخيصه بشكل جيد في تقرير صدر عن الأكاديمية الوطنية لإدارة الأعمال بعد حادثة فضيحة ووترجيت، فقد لاحظت الكلية أن معظم الموظفين المتورطين كانوا لا يدركون «أن واجباتهم تجاه عامة الجمهور تفرض عليهم معايير إضافية صارمة، وقيود مرتبطة بالثقة التي وضعها فيهم الجمهور، وأن كثيرًا من الممارسات المسموح بها، أو حتى ربما تكون عادية في القطاع الخاص يجب أن تمنع في الحكومة» (سمول، ١٩٧٦م، ص٥٦١)، يجب علينا عندما نواجه حالات من المشكلات الأخلاقية أن نأخذ في الحسبان الإدراك العام المحتمل أن تُفهَم به أعمالنا كما يجب، في الوقت نفسه يجب أن تأخذ أيضًا في الحسبان الإدراك العام للأعمال نفسها، إن مثل هذه الحالات تتطلب بشكل خاص العمل على تخيُّل

البدائل وإبراز التبعات المترتبة على كل خيار، آخذين في الحسبان المبرِّرات التي يمكن أن نقدمها لتبرير السلوك الذي سننهجه مع العمل على محاولة توضيح شعورنا تجاه أنفسنا عند استعادة جميع الأحداث التي مرَّت، ومن الضروري تخيُّل ما إذا كانت توجد طريقة أخرى يمكننا أن نسلك من خلالها سلوكًا عمليًّا مشرِّفًا تجاه تلك المشكلة.

إن العقلية التي يحتاج موظَّفُو الخدمة العامة بالحكومة إلى تبنِّيها كموجه لهذه الفكرة تتمثَّل في حفظ توازن الميول المُفْرِط نحو الفردية الموروثة في الثقافة الغربية، لقد أوضح ويسباند وفرانك Weisband and Frank (١٩٧٥م، ص ١٨٧–١٨٨) أن المطلوب هو «الوعي التام بالمسؤولية العريضة للفرد»، والتي تعني «قمة النضوج الشخصي»، وتكون أساسًا «للتعايش الجماعي لعالم مترابط»، وقد أشارا إلى العمل الذي قام به لورنس كولبرج Lawrence Kohlberg الذي أوضح فيه أن قمة التطور الأخلاقي «تأتي عندما تكون قراراتنا وأعمالنا مبنية على حكم مستقل ومبدئي لتحديد الصواب من الخطأ، وعلى وعي تام بالمسؤولية تجاه المجتمع الكبير الذي ننتمي إليه»، إن هذا الإدراك مبني على فرضية مفادها أن المصالح الحكومية على المدى الطويل تتطابق مع مصالحنا الذاتية.

الخلاصة

تعرَّضنا في هذا الفصل إلى ثلاثة أنواع من المسؤولية تشتمل جميعها على مشكلات خاصة بتحديد المسؤولية الذاتية، أو المسؤولية الموضوعية، أو الاثنين معًا، والدراسة لتلك النماذج غير مقصود به الإيحاء أنه يوجد أي نوع من الاختلافات الجوهرية في الطرق التي يعالِج بها الإداري هذه الحالات، ذلك أن عملية التأمل التي تم الإشارة إليها في الفصل الثاني يمكن أن تستخدم كدليل لحل الإشكاليات التي تنشأ عن مثل هذا النوع من التعارضات.

إن دراسة النماذج التي عرضنا لها لم يكن المقصود منها المساعدة في الهدف التفصيلي الوارد في الفصل الأول، فذلك يقتضي تعريف المميزات المهمة الخاصة بالمشكلة التي تنتج عن كل نوع من أنواع التعارضات وفهمها، ولهذا فإن دراسة النماذج التي وردت في هذا الفصل تساعد في التركيز على العلاقات الخاصة بين الآخرين، والعلاقة بيننا وبينهم، والتي يلزم أن يتم ترويضها إذا أردنا أن نحقِّق سلوكًا مسؤولًا في الإدارة الحكومية.

وفي حالة تعارض السلطات فإننا نواجه تصادمًا بين تعريفين مختلفين لمسؤوليتنا الموضوعية النابعة من مصادر سلطة غير منسجمة، كتلك المواقف التي وردت في حالة «الرائد والنقيب والعريف مونتاجيو»؛ إذ جابهتنا فيها تبعات خطيرة تلحق بنا وبالمنظمة، ولكنها ذات طبيعة عَرَضِيَّة

لا تتصف باستمرارية، ولم يكن هناك حاجة لإعادة تحديد دورنا بخصوص الحالات المستقبلية؛ إذ كان الهدف أن تعمل بمسؤولية في اللحظة المناسبة، علمًا بأن ذلك يختلف عن الأداء الروتيني المحدَّد في دورنا.

ولكي نتمكن من تحديد أي من السلطات التي يجب أن نستجيب لها، وأي من السلطات التي يجب علينا أن نقف ضدها ونقاومها، يلزم علينا أولًا أن نوضح بجلاء مسؤوليتنا الذاتية لنعرف أين نقف في استجابتنا للسلطات المتعارضة، لهذا فإن تفحُّصنا لقيمنا المهنية ومبادئنا الأخلاقية يُعَدُّ ذا أهمية في عملية التأمل المطلوب هنا لتحديد نوع المشكلة.

وعندما نتعامل مع تعارض الأدوار فإننا نحتاج إلى فحص وإعادة تحديد لدورنا داخل المنظمة التي نعمل بها، كما حدث في حالة إدارة عمدة مقاطعة رانكور، أو أن يكون أحد الأدوار داخليًّا والآخر خارجيًّا، كما حدث في حالة «السياسة ودورات المياه»، إن هذه الحالات لا تمثل التعارضات القوية التي نشعر أنها تحمل في طياتها كوارث في علاقتنا مع المنظمة، ودورنا في العمل كالذي سنتعرض إليه في الفصل السابع، ولكنها على قدر كافٍ من الجدية، وتشتمل على مضمون وافٍ للأداء الروتيني، والحاجة إلى توضيح الدور والاتزان، كما قد تشتمل أيضًا على تعارُض في المسؤولية الذاتية مع تبعات مستقبلية عندما يكون الرئيس المباشر مستعدًّا لتقديم الدعم والمساندة، ولكنه لا يفرض إجراءات عملية محدَّدة كما هو الحال في «السياسة ودورات المياه»، أو ربما تقدم تعارضًا بين المسؤولية الذاتية والمسؤولية الموضوعية يقوم فيها الرئيس المباشر بفرض مسؤولية موضوعية تتعارض مع المسؤولية الذاتية، ومع هذا -أي عند مواجهة تعارض- فإننا في حاجة إلى مراجعة وتوضيح وإعادة تحديد أدوارنا، ليس لتلك الحالة فقط، ولكن أيضًا للحالات المتوقعة في المستقبل.

يجب أن نتعامل عند تعارض المصالح مع الاعتبارات القانونية، والأخلاقية في الوقت نفسه، وإذ إن هذا النوع من تعارض المسؤولية قد حظي باهتمام كبير من جانب المشرِّعين فإن علينا أن نكون مطَّلِعين على جميع القوانين التي لها علاقة بالحالة التي نتعامل معها، ويجب ألا يكون ذلك بديلًا لمسألة التأملات الأخلاقية، إن القانون عادة يُعَدُّ دليلًا كافيًا للتوصل إلى حكم اخلاقي مقبول لدى المجتمع السياسي الذي يحيط بنا، ومن المحتمل أن يمثِّل الحد الأخلاقي الأدنى الكافي لحل الورطة الحالية، ومع ذلك فلكي نتمكَّن من منع التفكير القانوني من أن يحتل مكان التأمل الأخلاقي يجب علينا أن ننظر ونتفحَّص المصالح الشخصية، وأن نزنها بالنسبة للالتزامات العامة التي تقع على عاتقنا كموظفين حكوميين.

من المهم جدًّا أن نتجنَّب أي مظهر من مظاهر تعارض المصالح عند التفكير في المكاسب الشخصية المحتملة التي قد نتحصل عليها من دورنا الوظيفي في الخدمة العامة، إن ثقة الجمهور في الأحكام التي نصدرها نيابة عنه لا يتطلب فقط أن نكون غير متورطين في تعارضات، بل أيضًا أن نظهر بذلك المظهر، إن من أكثر الطرق النموذجية المستخدمة في تجنُّب التعارضات هو الانسحاب من معالجة القرار، أو الكشف عن الأصول الثمينة والعلاقات، أو تجريد أنفسنا منها، وحتى إذا لم يكن هناك احتياج قانوني للقيام بتلك الأعمال فإننا قد نشعر أنه يجب القيام بها من منطلق أخلاقي.

لقد تعاملنا حتى الآن مع أخلاقيات الإدارة العامة من منظور موظف وجد نفسه يواجه أزمات أخلاقية مختلفة الأنواع، وعليه أن يتخذ قرارات إدارية لمقابلة تلك المواقف، سوف ننتقل في الفصول الثلاثة القادمة إلى المستوى التنظيمي؛ إذ يركِّز الفصل السادس على الأخلاقيات الإدارية من وجهة نظر المدير، وهو يحاول تحقيق السلوك المسؤول في منظمة عامة، إن السؤال الرئيس الموجَّه هنا هو «كيف يتسنى لي كمدير أن أحافظ على العاملين في منظمتي من أن يتورَّطوا في سلوك غير أخلاقي؟».

الباب الثاني

الأخلاقيات داخل المنظَّمات

الفصل السادس

المحافظة على السلوك الإداري المسؤول في المنظَّمات العامة
MAINTAINING RESPONSIBLE CONDUCT IN PUBLIC ORGANIZATIONS

هنالك نهجان

كيف يمكن لمدير مؤسسة عامة أن يحافظ على السلوك المسؤول من قِبَل المرؤوسين الذين يخدمون الجمهور في ظل مواجهة مجموعة من الصراعات المحتملة التي نُوقِشَت في الفصل السابق؟ هذا سؤال مهم، ولا بد من الإجابة عنه من قِبَل كل مدير، وكذلك سياسات المؤسسة، توفِّر الإجراءات المبيَّنة في الفصل الثاني وسيلة للتعامل مع الصراعات الأخلاقية المتعلقة بالمسؤولية الفردية، كما أن معظم المواد الواردة في الفصلين الثالث والرابع قد تم تطويرها من وجهة نظر فردية، ومع ذلك يجب عدم إغفال الإدارة التنظيمية والأبعاد المتعلقة بالسياسات، وعلى الرغم من أن هذا الكتاب يهدف إلى مساعدة أفراد الإدارة العامة في زراعة الوعي ضد المعضلات الأخلاقية، وتطوير سبل وضع تصوُّر لها، وطرق ممارسة التفكير في حلِّها، يجب علينا النظر في الساحة التنظيمية الكبيرة، يُعَدُّ تصميم وإدارة بيئة تنظيمية داعمة ومساندة للسلوك الأخلاقي من المسؤوليات الأخلاقية الجوهرية للمُدَرَاء، وتتزايد أهمية ذلك كلما ارتقوا في سُلَّم التدرُّج الوظيفي.

يبدو أن فكرة إدارة الأخلاق التنظيمية قد ظهرت للمرة الأولى في مقال نشره جيمس بومان James Bowman في عام ١٩٨١ بعنوان «القضايا الأخلاقية لمدراء مؤسسات القطاع العام»، يرى بومان أنَّ وَضْع مدوَّنة لقواعد السلوك للمنظمة يشكِّل جزءًا من مهام إدارة الأخلاق، وقد تلا ذلك قيام عدد من المؤلفين بتناول موضوع إدارة الأخلاقيات في المؤسسات (انظر على سبيل المثال بيرمان وويست ١٩٩٧، وبيرمان وويست وكافا، ١٩٩٤) (Berman & West 1997: Berman, West,& Cava 1994).

نوَّه دون مينزيل (٢٠٠٧) Don Menzel في كتابه بعنوان «إدارة الأخلاقيات لإداريِّي الإدارة العامة – بناء مؤسسات النزاهة» إلى أهمية جهود بومان (Bowman) وريادته في هذا المجال، مشيرًا إلى أن إدارة الأخلاقيات ليست بالعمل الجديد، بل هو عمل قديم، غير أن الجديد في الأمر هو كيفية تفكيرنا نحوها، وتعاملنا معها بصورة مُنْهَجَة وجهود متَّسقة تهدف إلى تعزيز دور المؤسسات الأخلاقية (ص ٩ – ١٠).

توجد الخطة أو التصميم بصورة ضمنية داخل فكرة إدارة أخلاقيات المنظمة، وكما أوضحت في وقت سابق أن نهج التصميم لأخلاقيات المهنة هو الموضوع الرئيس لهذا الكتاب ومحور اهتمامه، وحتى يكون المرء قادرًا إلى حدٍّ ما على إدارة أخلاقيات هيكل المنظمة وثقافتها فإن ذلك يتطلَّب منه أن يفكِّر مثل المصمِّم، وهو ما يعني النظر بعناية ومنهجية في ثوابت المنظمة، وفهم القيود التي قد تكون ضاربة بجذورها في القانون أو الرسالة أو التاريخ، كما يستدعي الأمر أيضًا التفكير بصورة خلَّاقة ومبدعة لإيجاد حلول مبتكرة لمواجهة المعوِّقات، والدفع نحو التغيير، والاستفادة من الفرص المتاحة التي قد تتهيَّأ من خلال الأحداث وحتى الأزمات، والأفراد والمجموعات داخل المنظمة الذين يُعَدُّونَ القدوة والنموذج لغيرهم ويضعون المعايير، سوف نعود لاحقًا إلى كل هذا مع تطبيق توضيحي، يكفي أن نقول في هذه المرحلة إن تصميم بيئة تنظيمية داعمة للسلوك الأخلاقي المتوقَّع مع الحفاظ على مساحة للاستقلال الأخلاقي على حدٍّ سواء هو الهدف الذي يجب على مسؤولي الإدارة العامة السعي نحو تحقيقه.

ويجب ألا يتم حَلُّ التعارضات في المسؤوليات التي يواجهها الناس في المنظمات العامة بطريقة مزاجية، وإذا كان على الإداريين بالمنظمات العامة أن يتجاوبوا مع رغبات المواطنين فيجب أن يكون سلوكهم العام تجاه الخدمة العامة محكومًا وموجَّهًا بنُظُم محددة، ويجب أن تقوَّم هذه النُّظُم بتقوية وإعادة تدعيم قيم الخدمة العامة، وهذا يعني أن تكون تلك النُّظُم قادرة على دعم المبادئ الأساسية للدولة، وقادرة أيضًا على كَبْح الميول الفردية والجماعية حتى لا تصبح خدمة ذاتية.

كما يجب أن يكون هناك حدود للإخلاص والطاعة في الهرم الوظيفي الخاص بالمنظمة، وهذا ما سنتعرض له في الفصل الثامن، ومع ذلك يبدو أنه من المعقول أن نتوقع من شخص قبل أن يعمل في وظيفة ذات مساس مالي أن يتصرف بما تُمْلِيه عليه قيم المواطنة كما هي موضَّحة في النظام السياسي، والمشاركة المباشرة من قِبَل المواطنين، وإلا فإن الحكومات الديمقراطية سيتم تدميرها بواسطة مجموعة من الأفراد تم توظيفهم في القطاع العام، ولكنهم يتصرَّفون بما تُمْلِيه عليهم قِيَمُهم الشخصية، إن من حق الجمهور في النظم الديمقراطية أن يرى في أعمال الموظفين شيئًا من الاستقامة

والقدرة على الاستقراء، إن الخدمة العامة مؤهَّلة لتكون مسؤولة عن حمل الرسالة المحدَّدة لها، ويجب عليها أن تكون قادرة على أن تتوقع من الفريق الإداري العامل بها أن يقودها وفق المسؤوليات الوظيفية المحدَّدة بطريقة واضحة أو ضمنية لكل وظيفة.

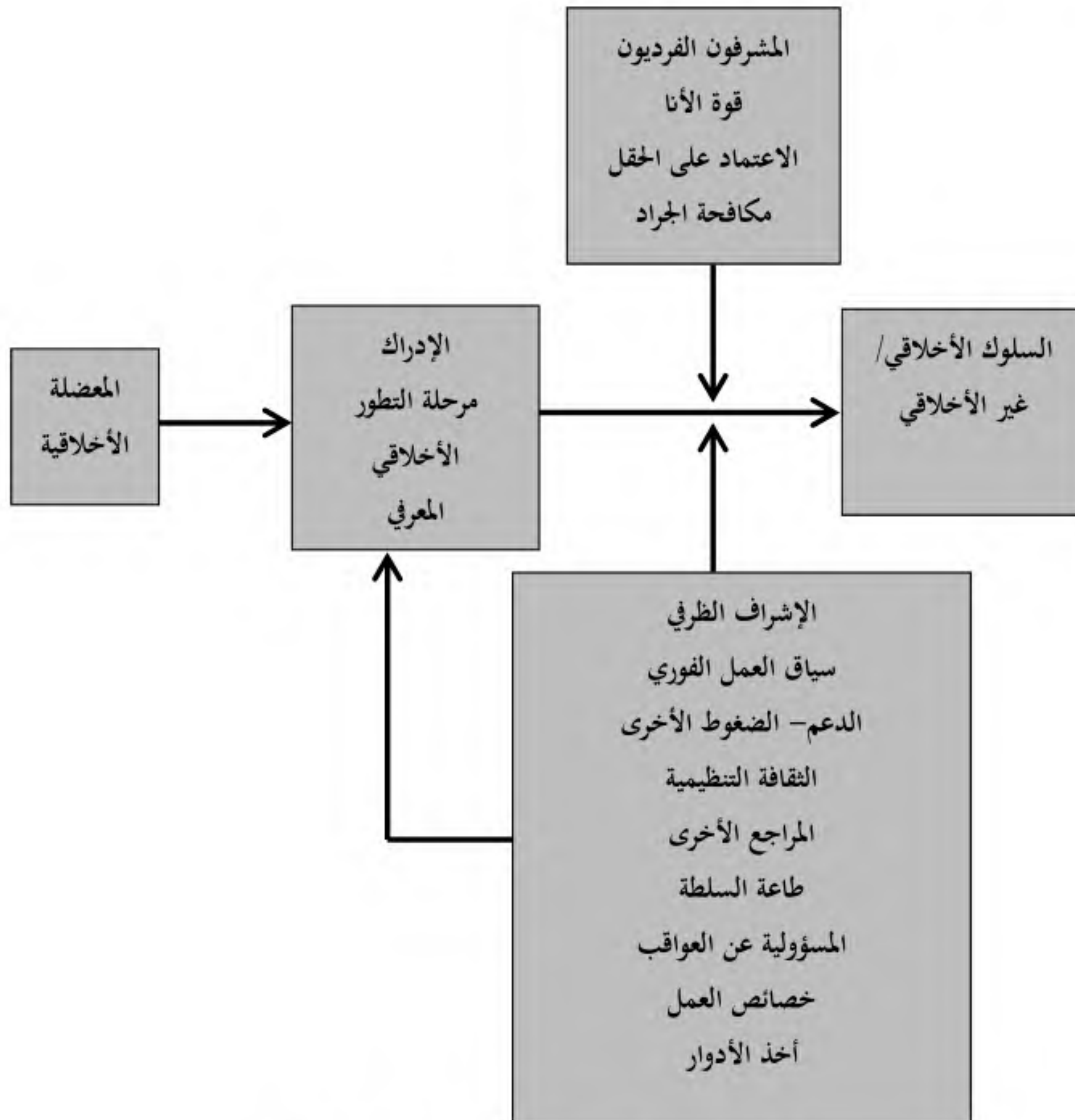
السياق الموقفي

قبل أن نشرع في تصميم آليات محدَّدة لاستخدامها من قِبَل المؤسسات التي تسعى لتشجيع السلوك الأخلاقي، فمن الأفضل أن نفكِّر في الإطار أو الظروف التي تمهِّد للمعضلات الأخلاقية، وهذا مفيد بشكل خاص لإداريِّي الإدارة العامة؛ لأنه أكثر كثيرًا من عدم اتخاذ قرارات بشأن توفير السلع والخدمات العامة في إطار وكالة عامة معينة، أو مجموعة من الوكالات، ويمكن أن يكون للبيئات الاجتماعية والثقافية والمادية لتلك الوكالة أو مجموعة الوكالات تأثيرات مفيدة على عملية صنع القرار الأخلاقي.

وبمجرد أن يصبح الأفراد جزءًا من وكالة فإن كلًّا من السياق التنظيمي والأوضاع البيئية سوف يؤثِّران على الخيارات المتاحة لهم عند مواجهة معضلة أخلاقية، أوضح فيليب زيمباردو Philip Zimbardo (٢٠٠٧) في كتابه «تأثير إبليس» أهميةَ التفاعل بين الصفات الشخصية للأفراد والمتغيرات الظرفية في تحديد السلوك البشري، كتب زيمباردو عن تجربته في الإشراف على سجن ستانفورد في عام ١٩٧١، وتذكَّر كيف أنه كان يستعين بطلاب الجامعات يوميًّا للعب دور الضباط والسجناء، في تجربة تنطوي على محاكاة وهمية، وعلى الرغم من ذلك فقد تبدَّل الطلاب إلى سلطويين وحوش وسجناء خانعين من جرَّاء وضعهم في هذه البيئة المعادية والتي تتميَّز بالصرامة، توضِّح التجربة كيف يمكن أن يتحوَّل أفراد ذوو نوايا حسنة إلى منحرفين ووحوش عند تعرُّضهم لظروف معينة، يمكن ربط هذه التجربة بالأحداث التي وقعت في سجن أبي غريب في عام ٢٠٠٤ في العراق، وبالمثل في الحالات المعاكسة عندما تميل مؤسسة لدعم اتخاذ القرارات الأخلاقية فإن الأفراد يصبحون أكثر عرضةً (وإن لم يكن ذلك قاطعًا) للتصرف بصورةٍ أخلاقية.

تم إعداد نماذج لوصف تأثير الحالة الظرفية على اتخاذ القرارات الأخلاقية، نموذج ويتمر الوصفي العام الذي يبيِّن كيف يمكن للناس عادة اتخاذ القرارات الأخلاقية (الوارد في الفصل الثاني)، ويوفر أساسًا للخوض بشكل كامل في دور المنظمة في هذه العملية، يعترف ويتمر أن صُنع القرار يتوقف على خصائص الفرد، ولكنه أشار أيضًا إلى استخدام رؤية ليندا تريفينو، والتي تشير فيها إلى أن سمات حالة معينة يمكن أن تعزِّز أو تثبِّط السلوك الأخلاقي، يرتكز عمل تريفينو على

نموذج الست مراحل الذي طوَّره لورنس كولبيرغ (Lawrence Kohlberg) (سوف نتعرَّض إليه بمزيد من التفصيل في الفصل الثامن)، اقترح كولبيرغ نموذجًا ينظر في المقام الأول إلى النمو المعرفي للفرد كوسيلة لفهم الطرق التي يفكر فيها الناس بالمعضلات الأخلاقية، أما تريفينو (١٩٨٦) فترى أنه «تتفاعل المتغيرات الفردية والظرفية مع المكوِّن المعرفي لتحديد كيف يتصرَّف الفرد على الأرجح في الاستجابة للمعضلة الأخلاقية» (ص ٦٠٢)، وكما هو موضَّح في الشكل (٦,١) فإن المتغيِّرات الظرفية التي تؤثر في عمليات صنع القرارات الأخلاقية من قِبَل الأفراد يمكن أن تشمل العديد من الخصائص التنظيمية.



شكل (٦,١). النموذج التفاعلي للمواقف الفردية.

يفترض نهج تريفينو في (١٩٨٦) أن السلوك الأخلاقي يرتكز على العمليات المعرفية، إلا أن هذه العمليات تتأثَّر بالخصائص الفردية والتنظيمية للظرف، «من الممكن تقديم شرح أفضل لسلوك صنع القرار الأخلاقي، والتنبؤ به، من خلال التفاعل بين المتغيرات الشخصية والظرفية» (ص ٦١٥).

وعلى الرغم من أن هناك الكثير مما يمكن استخلاصه من خلال فَهْم العمليات المعرفية وقناعة الشخص (قوة الأنا)، والمرجعيات الاجتماعية والمعتقدات حول مدى الفعالية الشخصية (موضع السيطرة) التي تؤثر بصورةٍ أكبر على مقدَّرات صنع القرار، بالمثل فإن الخصائص التنظيمية مثل العواقب المرتبطة بإجراءات معينة (الدعم)، والتكاليف الشخصية لعمل معين، والهيكل المعياري للمنظمة، فإن وجود قدوة للسلوك القويم سوف تساعد في التأثير على عمليات صنع القرار الأخلاقي بالنسبة للأفراد داخل المنظمة.

وعلى الرغم من الطبيعة المعقَّدة لرؤية تريفينو و(ويتمر) لعمليات صنع القرار الأخلاقي، فإن هذه الرؤية تقدِّم نهجًا شاملًا لأولئك الذين يرغبون في مساندة صنع القرارات الأخلاقية بالمؤسسات، وتصميم نظام لتعزيز قدرة إداريِّي الإدارة العامة في التصرف بشكل أخلاقي، «لا يجب اعتبار الفرد ككيان راكد يتجمَّد عند مستوى معين من التطوير، من الممكن أن تسهم كل من خصائص المهام الوظيفية نفسها وثقافة المنظمة في التطوُّر الأخلاقي المستمر للفرد»، (تريفينو ١٩٨٦، ص ٦١١)، وسوف نناقش السياق التنظيمي بشكل أكبر في الفصلين السابع والثامن، ولكن نموذج تريفينو يمنحنا نقطة انطلاق لنفهم كيف يمكن للمنظمات أن تصمِّم وتنفِّذ النظم التي تعزِّز شعور الفرد بالفعالية والقناعة الأخلاقية، مع دعم السلوك الأخلاقي بصورة متزامنة من خلال القواعد والهياكل التنظيمية،

الرقابة الداخلية والخارجية

هناك نهجان عامَّان للمحافظة على السلوك الإداري المسؤول في المنظمات العامة، وهما: الرقابة الداخلية، والرقابة الخارجية.

إن الطريقة المتَّبَعة في النظام الأمريكي لوضع حد للتجاوزات التي تحدث في السلوك الأخلاقي المهني هي طريقة فرض تشريعات وعمل قواعد، أو إصدار نظم جديدة، والطريقة الثانية تتمثَّل في إعادة تنظيم الجهاز الإداري، أو إحداث منظمة جديدة بهدف التوصُّل إلى رقابة أكثر فاعلية، كلتا الطريقتين عبارة عن رقابة خارجية تهدف إلى فرض قيود على سلوكيات العاملين في الخدمة العامة.

وكمثال على ذلك، نجد أن الرئيس الأمريكي جيمي كارتر قد قام بعد فضيحة ووترجيت بِحَثِّ الكونجرس على إصدار مجموعة من التشريعات الأخلاقية– مرسوم ١٩٧٨م للأخلاقيات في الحكومة– والتي تقدِّم قوانين جديدة أكثر صرامة في التعامل مع مقدار الدخل، وتحكم تصرفات الموظفين في الحكومة الاتحادية، كما أن ذلك المرسوم أيضًا كوَّن لأول مرة مكتبًا تابعًا للحكومة الأمريكية يختص بالسلوكيات الأخلاقية ليعمل على تطبيق النظم والتشريعات الجديدة التي صدرت في هذا المجال، كما قام الرئيس بوش -أيضًا- باتخاذ طريقة مماثلة بعد الفضائح التي ظهرت إبان فترة حكومة الرئيس ريجان؛ إذ نادى بإجراء تعديلات معينة على مرسوم عام ١٩٧٨م تساعد على توسيع وتقوية الرقابة، وقد تم إقرار ذلك بواسطة الكونجرس بمرسوم الإصلاحات في السلوكيات الحكومية الذي صدر عام ١٩٨٩م، إن مثل هذا النوع من الرقابة الخارجية يفترض أنه لا يمكن الاعتماد على القرارات الفردية والمعايير المهنية للحفاظ على السلوكيات الأخلاقية المطلوبة.

وفي المقابل فإننا في بعض الأحيان -مع أن ذلك يتم في حدود ضيقة- نشهد ردود فعل متباينة تجاه الفضائح الأخلاقية، مثل محاولة زرع وتقوية القيم والمعايير المهنية للموظفين في الخدمة العامة من خلال التدريب والتهيئة المهنية لتكون في خدمة المجتمع، والمثال الحي على ذلك هو أن القيم المهنية وصنع القرارات الأخلاقية قد تم تضمينها بأعداد متزايدة في نظام العدالة، وفي برامج التدريب أثناء الخدمة وقبلها بهدف الحد من الإجرام، كما نجد أن كليات الشرطة تشتمل على وحدات تهتم بالمعايير الأخلاقية، وكيفية حل المشكلات الأخلاقية، إضافة إلى أن برامج تدريب القيادات تقضي وقتًا كبيرًا لشرح الأبعاد الأخلاقية المطلوب توافرها في الشخصية القيادية، ونجد النقابات والاتحادات المهنية قد وضعت في بنود اجتماعاتها المحلية والوطنية بندًا لمناقشة السلوكيات الأخلاقية، لقد قدَّم الاجتماع السنوي للجمعية الأمريكية للإدارة العامة عددًا من النقاشات الخاصة بالسلوك الأخلاقي بالخدمة العامة، ويقدِّم دائمًا ورش عمل قبل انعقاد المؤتمر لشرح السلوكيات الأخلاقية في الإدارة، وقد قامت هذه الجمعية بعقد مؤتمرها الوطني الأول الخاص بالأخلاقيات الحكومية في شهر نوفمبر ١٩٨٩م، في عام ١٩٩٧م نظَّم كل من دون منزيل وجيمس بومان الفصل الخاص بالأخلاقيات، وقاما بإنشاء مجموعة تتبع للجمعية الأمريكية للإدارة العامة، والتي أصبحت واحدة من أنشط وأكبر المجموعات في مجالها، حيث أضحت الراعي الرسمي للعديد من الفعاليات والأنشطة والمجلات المتخصصة في مجال الإدارة العامة، مثل «النزاهة العامة» «Public Integrity»، بالإضافة إلى تنظيم المؤتمرات، وإتاحة المواد التعليمية على شبكة الإنترنت، والانخراط في الحوار والنقاش المستمر على الشبكة، ولمزيد من المعلومات يمكنكم زيارة الموقع: www.aspaonline.org/ethicscommunity .

كل تلك الجهود تهدف إلى تطوير رقابة داخلية لتُستَخْدَم كوسيلة للحفاظ على السلوكيات الأخلاقية في المنظمات العامة، وهذه الضوابط كلها «داخلية»، أي أنها تتكوَّن من قيم ومعايير أخلاقية مغروسة داخل كل فرد يعمل في الخدمة العامة، وترمي تلك الضوابط إلى تشجيع السلوك الأخلاقي في حالة غياب القوانين والنظم الرقابية، فهي عامة من حيث إنها تعكس بمستويات مختلفة توافُقَ الآراء المتزايِد بين الآخرين في ذات المجال، ولكنها شخصية من حيث إنها تهدف إلى أن تترسَّخ داخل كل فرد مشارك.

إن المنظور الحقيقي لسياسة الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية عادة ما نجدها مرتبطة تاريخيًّا بكل من كارل فريدريك وهيرمان فاينر Carl Friedrch and Herman Finer، ولكن وجهات النظر الأساسية التي تم التعبير عنها منذ أربعين عامًا مضت في المناظرة التي تمت بين هذين الرجلين ما زالت إلى قدر كبير مُواكِبة إلى يومنا هذا، ويأخذ بها العاملون والعلماء في هذا المجال، وبينما يؤكِّد فريدريك على أهمية الرقابة الداخلية فإن فاينر يؤكِّد على الطبيعة الأساسية للضوابط السياسية والقانونية، وفي الآونة الأخيرة مال المدافعون عن الإدارة العامة الجديدة (انظر إلى الشرح الوارد لاحقًا في هذا الفصل) لدعم مفهوم مشابِه لما نادَى به فريدريك، بينما نجد أن آخرين مثل فيكتور تومبسون Victor Thompson قد سلك طريقًا أقرب إلى رأي فاينر، يشار إلى أن الكثير ممن يركِّزون على إنشاء وإدارة اللوائح الأخلاقية القائمة على الامتثال، والتشريعات الأخلاقية في الوكالات الحكومية بكافة مستوياتها يتبنَّون نظرية «فاينر".

يجب أن نوضِّح أن المناقشات حول هذين المدخلين تطوَّرت بشكل منفصل عن بعضها، ونادرًا ما ينتج عن هذه المناقشات فريق منتصر، كما أنه عندما يتم النقاش بشيء من الجد فإن معظم المشاركين في النقاش يعترفون أنها ليست قضية ذات معنى إذا تم مساندة أي من المفهومين، وعادة ما يخلص المشتركون في مناقشة هذين المفهومين إلى ضرورة التركيز على الموضوعات الأساسية، وعندما نواجَه بمشكلات سلوكية من النوع الذي يكون فيه السلوك غير متطابق مع الواجبات الخاصة بالمواطن فإن السؤال الذي يبرز عادة في مثل هذه الأحوال يتمثَّل فيما إذا كان يجب أن نعطي اهتمامًا أكبر لعملية إصدار القوانين وتحسين الضوابط الإدارية، وجَعْل الأساليب المتَّبَعة في تقييم الأداء أكثر صرامة، أم هل علينا أن نُولِي اهتمامًا أكبر بالاستشارات، والتعليم، والتدريب، والطرق الأخرى التي ساعدت على توظيف المهن لصالح المجتمع.

وبغض النظر عن كل هذا فإن الاختلافات في النقاط الأساسية المطلوب العمل بها صارت تطفو على السطح من خلال حرارة النقاش، وفي بعض الأحيان كانت تبدو بشكل مطلق على النحو التالي: يبدو

أن أحد الأطراف مستعد لاستبعاد التشريعات والقوانين وأساليب الحظر والتسلسل الهرمي على أساس أنه لا فائدة منها، بينما نجد أن الطرف الآخر يبدو وكأنه يقترح أن يتم التعامل مع الإداريين كأنهم رجال آليون لا فائدة من الضوابط الذاتية الموجودة بداخلهم، إن رسم خطوط المعركة على هذا النحو الحاد وغير المُثْمِر يمكن أن يكون جذَّابًا من الناحية العلمية لدفع مؤدي هذه الأفكار لاختبار مدى صلاحية التعريف الخاص بها، وبالمبادئ التي تشتمل عليها، وجمع الأدلة المساندة لصحتها، ولكن حقيقة الوضع في المنظمات العامة الحديثة يدفعنا إلى أبعد من تلك التقسيمات والتفرُّعات؛ لذا فإن الموضوع الحقيقي يتمثَّل في معرفة الطريقة المناسبة التي يمكن من خلالها دمج هذين المدخلين للوصول إلى سلوك إداري مسؤول في إطار قيود زمنية محددة، والجهود والطبيعة البشرية، سوف ينظر هذا الكتاب في مجموعة كاملة من الضوابط الداخلية والخارجية، ولكن قبل معالجة اندماجهم معًا في تصميم لإدارة الأخلاقيات قد يكون من المفيد أولًا النظر في كل منظورٍ على حدة وبشكل أكثر تفصيلًا.

«مواضيع مثيرة للجدل»

تعرَّضت إدارة التعليم في إحدى الولايات المزدحمة بالسكان، والتي تقع في منتصف البلاد، إلى نقد حادٍّ من الرأي العام، فمنذ عدة سنوات والأخبار التي تُنْشَر في الصحف من وقت إلى آخر تفيد بأن الحالة ليست على ما يرام في تلك المنظمة، وفي الأشهر القليلة الماضية قام مجلس الآباء بالولاية بإجازة قرار ينتقد بشدة المشرف على التدريس بسبب ضعف إدارته للمنظمة، وقد قام عدد من أعضاء مجلس التعليم بالولاية عقب ذلك برفع دعوى قضائية، واضطر المشرف للاستقالة من منصبه، تم تعيين مشرف جديد، ولكن مجموعة «جراس روت «Grassroots التي تُعَدُّ أكبر مجموعة من المجموعات العاملة في مجال الدفاع عن الحقوق العامة بالولاية قامت بنشر تقرير بعنوان: «مواضيع مثيرة للجدل.. سوء الإدارة في إدارة التعليم".

وذكرت مجموعة «جراس روت» في تقريرها أن الوكالة قد أصبحت لعبة في أيدي الإداريين من ذوي الدرجات العليا والمتوسطة، حتى تم إهمال المهمة التعليمية التي من أجلها أنشئت الإدارة، ومن أجلها أيضًا يتم دعمها ماليًّا «بملايين الدولارات سنويًّا التي تُجْمَع من دافعي الضرائب»، كما قامت مجموعة جراس روت» بالكشف عن حالات عديدة توضِّح تورُّط الإداريين العاملين بالإدارة في نشاطات مشبوهة، مثل:

١-وُجد أن اثنين من رؤساء الوحدات كانا يتسلَّمان أرباحًا كبيرة من عائدات المراجع الدراسية التي قاما بتأليفها، وتم اعتمادها لاحقًا كمراجع دراسية في كل أنحاء الولاية، وفي كل مرة

يأخذ مؤلِّفون لا يعملون لدى الوكالة زمام المبادرة في تقديم اقتراح باعتماد الكتب والمثول أمام المجلس.

٢-أحد الإداريين العاملين بشؤون الموظفين يسكن مع رئيس الاتحاد المحلي للمعلمين.

٣-وُجِد أن مدير قسم تطوير المناهج متورِّط في تقديم استشارات عديدة للشركات العاملة في مجال المواد والمعدات التعليمية.

٤-تم إنشاء مدرسة جديدة بمساعدة من الولاية بالقرب من مشروع سكني مقترح على أرض يمتلك فيها مدير تخطيط المرافق حصة كبيرة من الأسهم، علمًا بأن هذه المدرسة ستقلِّل زمن التنقُّل للطلبة الذين سيكونون في المشروع السكني المقترح.

٥-يلاحظ أن اثنين من الإداريين يعملان بصورة نشيطة لتخريب السياسات الخاصة بالإداري الجديد، من خلال التحدُّث أمام مجموعات من المواطنين، والتحدُّث مع أعضاء مجلس الولاية، وتسريب الأخبار عمدًا إلى الصحافة.

٦-وُجد أن مشرف أحد الأقسام عضو في منظمة عدوانية، ودائمًا ما ينخرط في تجمُّعاتٍ مفتوحة مع الطلاب، وفي اجتماعاتٍ للمعلمين أثناء الصلوات.

٧-هناك إحدى عشرة حالة لتُهَم مختلفة المستويات، منها حالتان تخص اثنين من الإداريين تم اتهامهما بالتلاعب بشكل فاضح بسياسات وإجراءات التوظيف العادلة والمعتمَدة من قِبَل الإدارة.

نفترض أن المشرف الجديد للإدارة قد كلَّفك بالعمل كمستشار إداري بهدف عمل تقييم للوضع، ورَفْع توصياتك إليه، لقد أوضح لك المشرف خلال اجتماع مبدئي قصير عقده معك في بداية عملك أنه يود منك أثناء اطِّلاعك على الحالات الخاصة التي وردت في تقرير مجموعة «جراس روت» أن تأخذ في الحسبان النقطة التي يُولِيها جُلَّ اهتمامه، وهي رَفْع مستوى المسؤولية داخل جميع أقسام الإدارة؛ ذلك أنه يريد أن تصبح الإدارة أكثر مسؤولية في أداء رسالتها العامة، وقد قبلت أنت التعيين، وبدأت تفكِّر في الخطة الأساسية التي ستبدأ بها العمل.

دعنا نضع الحالة أعلاه في أذهاننا ونحن نراجع وجهتَي النظر اللتين تم الإشارة إليهما باختصار في بداية هذا الفصل، وإذ إن النقاش حول الضوابط الداخلية والخارجية لم يتم توضيحه بشكلٍ كافٍ ومجدٍ في أي مكان آخر أكثر مما كان واضحًا في المناظرة التي تمت بين فريدريك وفاينر، فإننا سنرجع إلى نقاط الاختلاف في وجهات نظر كل منهما حسب ما ورد عنهما في فترة سابقة.

الرقابة الخارجية

كتب هيرمان فاينر في عام ١٩٣٦م مقالة بعنوان «أفضل العاملين بالحكومة»، وضَّح من خلالها أنه «بالرغم من أن المبادئ الأخلاقية والنظم الداخلية، وكل الترتيبات الأخرى اللازمة لتفعيلها تقدِّم الضمانات المطلوبة للوصول إلى إدارة مبدعة وسريعة البديهة ومثمرة، إلا أن الشيء الذي يبقى أكثر أهمية حاليًا هو بداية التحكُّم السياسي أو المسؤولية السياسية» (ص٥٨٣).

وانتقل فاينر إلى تأكيد ذلك بناءً على الاقتراحات التي أوردها كارل فريدريك قبل عام مضى في كتابه «الخدمة الحكومية المسؤولة تحت الدستور الأمريكي»، الذي يقول فيه: إن هناك «عاملًا نفسيًا مكمِّلًا للمسؤولية الموضوعية» (١٩٣٥م، ص٣٨)، وبعكس اعترافات فريدريك التي تشير إلى وجود مصادر نسبية للمسؤولية الذاتية نجد فاينر يؤكِّد على أنه لن يتم التوصل إلى سلوك مسؤول إلا عن طريق وضع ضوابط تشريعية وقانونية تحكم الناس.

يجب علينا الإشارة عند هذه النقطة إلى أنه يوجد درجة من الغموض والالتباس حول وضع المبادئ الأخلاقية في آراء فاينر، ففي السرد الموضَّح أعلاه نجد أنه وضع «المبادئ الأخلاقية»، وأعقبها مباشرة «بالنظم الداخلية»، وربما يعطي ذلك بعض الإيحاء بأنها متماثلات، إلا أنه من خلال القراءة المتأنية لأعماله الأخرى، مثل «المسؤولية الإدارية في الحكومة الديمقراطية»، يتَّضح أن «المبادئ الأخلاقية» قد تُعَدُّ إلى حدٍّ كبير شكلًا من أشكال الضوابط الخارجية، بينما «المعايير المهنية» ترمز إلى القيم الداخلية للمهنة، وبلا شك فإن فاينر وجد أن كليهما غير كافٍ لتحقيق السلوك المسؤول، وفضَّل الضوابط الخارجية التي تمثِّل تعبيرات ضرورية للمسؤولية السياسية، ومع ذلك فإنه سيتم في هذا الكتاب التعرُّض إلى كل المجموعات المكوِّنة للضوابط الخارجية والضوابط الداخلية، ويجب أن نفهم المبادئ الأخلاقية الواردة هنا على أنها تعني الضوابط الخارجية؛ إذ إنها تمثِّل مجموعة القيم التي يتم فرضها على الأفراد بواسطة المنظَّمات، أو الاتحادات المهنية، أو التشريعات السياسية.

عاد فاينر في عام ١٩٤١م ليؤكِّد مرة أخرى على موقفه العام من خلال مناقشته بضرورة النظر إلى المسؤولية على أنها «نظام للتصحيح والعقاب إلى حد يصل للفصل، ويشمل ذلك كلًّا من السياسيين والموظفين» ([١٩٤١]، ١٩٧٢م، ص٣٢٧)، استجاب فاينر مرة أخرى إلى فريدريك في لهجة تعكس الفلسفة الخاصة بماكس ويبر، والتي تعكس الاعتقاد الذي يقول: إن «على العاملين في القطاع العام ألَّا يعملوا أو يقرِّروا وفقًا لأسلوبهم الشخصي، بل عليهم أن يكونوا مسؤولين أمام مُمَثِّلي الجمهور الذي تم انتخابهم، والذين يجب أن يتولوا تحديد أسلوب العمل المطلوب من العاملين في الخدمة العامة أن يتبعوه، وكذلك تفصيل هذا الأسلوب إلى أقصى درجة ممكنة» (ص٣٢٨).

أوضح فاينر أيضًا أن هذه النظرة إلى الدور الإداري في الحكومة تعتمد على ثلاثة من العقائد التي ترتكز عليها الحكومات الديمقراطية، وهي:

١-تقتضي سيادة الجمهور أن يعمل كل من السياسيين وموظَّفِي القطاع العام على تلبية رغبات وتطلُّعات الجمهور، وليس على حسب ما يرون أن الجمهور في حاجة إليه.

٢-هذه السيادة في حاجة إلى منظمات ذات أداة مركزية منتجة.

٣-سيادة الجمهور لا تعني فقط القدرة على إبلاغ الحكومة برغبات الجمهور، ولكن يجب أيضًا أن يكون لها القوة على انتزاع الطاعة والامتثال إلى أوامرها [(١٩٤١)، ١٩٧٢، ص٣٢٩].

من وجهة نظر فاينر فإن الإداري المسؤول يخضع للضوابط السياسية الخارجية التي تتضمَّنها العقائد الواردة أعلاه، إن الحكومة تمارس نوعًا من الاحتكار الذي يمكن أن يكون مسؤولًا أمام الجمهور بطريقة أخرى غير محددة، كما أن الاعتماد على ضمير الشخص الإداري، أو الإحساس الأخلاقي النسبي بالمسؤولية، يؤدي دائمًا إلى سوء استخدام السلط،ة وهو الشيء الذي نتوقعه في حالة وجود أي نوع من أنواع الاحتكار، يقول فاينر: إنه بدون «ضوابط عقابية خارجية» فإن موظفي الخدمة العامة سوف يلجأون لا محالة إلى «الإهمال في الأداء»، و«ارتكاب الأعمال المحظورة».

افترض فاينر في مقالته عام ١٩٤١م أن التعليم والاهتمام بالرأي العام والمقاييس الفنية التي تعتنقها الاتحادات المهنية تؤدي دورًا مساعدًا للمراسيم والتشريعات القانونية، ولكنها لا تتعدَّى ذلك الدور بأي حال من الأحوال، إن المشكلة الأساسية لهذه العوامل المساعدة هو أنها تعتمد في فاعليتها على القيام بإبلاغ الجهات التي لها حق التصرف بطريقة رسمية؛ إذ لا تملك سلطة للإجبار أو السيطرة على السلوك، واعتمادًا على هذه الحقيقة فقد عبَّر فاينر عن ملاحظته بقوله: «يكمن خوفي في أن الموظف يميل جدًّا إلى تفسير الشك في مصلحته، وذلك عندما تكون المعلومات التي يحصل عليها غير واضحة، في حين أن المجلس التشريعي يقوم بالدفاع عن رأي ما، ويدعم ذلك بإصدار أمر» (ص٣٣٤)، ولهذا فإن هذه الضوابط الداخلية ربما تخدم وظائف ثانوية، ويجب ألَّا تحظى بالاهتمام الكلي.

إن اهتمامنا الأول -حسب رأي فاينر- يجب أن ينصبَّ على تحسين الضوابط التشريعية المطبَّقة على العاملين في الخدمة العامة لتعمل جنبًا إلى جنب مع أدوات المسؤولية القانونية، ويجب الاهتمام بعد ذلك بتطبيق نُظُم العمل التي تحكم علاقة الإدارات المختلفة من خلال التسلسل الوظيفي الهرمي بطريقة أكثر فاعلية، كما يجب -أيضًا- أن نُولِي اهتمامًا أكثر بعوامل أخرى، مثل المستقبل المهني، ورفع الأجور، والترقيات، وتحفيز المتفوقين، ومعاشات التقاعد.

يرى هيغ ٢٠٠٤ (Haque) أن الحد من السلطة التقديرية للإداريين لم يكن محور نقاش فريدريك– فايندر (Finder)، ولكن التركيز كان على «متى وكيف، ولأي غرض يمكن أن تستخدم السلطة التقديرية (ص ٧٠٤)، يُعَدُّ هذا التأكيد أمرًا محيِّرًا، حيث قام هيغ قبله مباشرة بالاقتباس من فايندر: «لا يحق لموظفي الإدارة العامة أن يقرِّروا وفقًا لرؤاهم الخاصة» (ص ٧٠٤)، في الواقع كان المدى الذي يجب تحجيم السلطة التقديرية لإداري الإدارة العامة من خلال الضوابط الخارجية النقطة المركزية التي اختلف حولها هذان العالِمان، لا يثق فايندر في ممارسة إداري الإدارة العاملة للسلطة التقديرية مسترشدًا بالضوابط الداخلية، وبالتالي كان يسعى لتقييد السلطة التقديرية عن طريق وضع ضوابط خارجية، أما فريدريك في المقابل فيدرك ضرورة السلطة التقديرية، ويرى الاكتفاء بوضع مجموعة من المعايير والضوابط الداخلية لمنح الصلاحيات التقديرية.

وبخصوص أهمية المراسيم القانونية والسياسة الخارجية من حيث إنها تأتي في المرتبة الأولى بالنسبة لوسائل الضبط والتحكم في أعمال الإداريين الذين يخدمون في مجال الخدمة العامة، أكَّد فايندر مرة أخرى على المفهوم التقليدي القديم الخاص بالدور الإداري الذي ترجع جذوره إلى ماكس ويبر الذي أشار إليه في كتابه «السياسة كمهنة» (١٩٤٦م)، حيث إن الإداري، من وجهة نظر ويبر، «يجب أن يتم إعداده ليكون مطيعًا للجهات التي يفترض أنها تمثِّل السلطة القانونية» (ص٨٠)، وتشمل المسؤولية الإدارية -أيضًا- الابتعاد عن اتخاذ أية أحكام أساسية عن ماذا يجب أن يقدَّم للجمهور، ذلك أن الإداري يتعامل فقط من خلال أحكام ونُظُم مُعَدَّة مسبقًا بواسطة السلطات السياسية توضِّح الكيفية التي يجب أن يتم بها إنجاز الأعمال الإدارية بالكفاءة المطلوبة، وعلى الإداريين القيام بإنجاز أعمالهم ومهامهم» بدون ترفُّع أو تحيُّز» (ص ٩٩)، وأن يتم ذلك بنزاهة تامة.

ويؤكِّد ويبر (١٩٤٦م) «أن شرف الموظف المدني يعتمد على قدرته في تنفيذ الأوامر التي تصدر له من السلطات العليا بدقة وضمير حي، بحيث يتعامل معها كأنها مطابقة مع معتقداته الشخصية، حتى إذا كانت تلك الأوامر تبدو خاطئة في نظره، وبغض النظر عن اعتراضات الموظف المدني فإن السلطات ترغب في تنفيذ تلك الأوامر» (ص٩٩)، ويتم التوصل إلى مثل هذا السلوك الذي ينم عن الطاعة والخضوع للأوامر عن طريق الهيمنة السياسية المنظمة مع احتكار السلطة وتحكُّم في الموارد، وحسب رأي فاينر فإن التحكم في السلوك الإداري يمكن التوصل إليه عن طريق قوانين خارجية صلبة، مثل امتلاك السلطة على منح المرتبات، أو منع صرفها، وإعطاء الوظيفة أو المنصب، والقدرة على نزعه.

نجد هذه المفاهيم التقليدية المنسوبة إلى ويبر واضحة في توجهات فاينر، كما أنه من السهل تمييزها بوضوح في كتابات فيكتور تومبسون، مثل: «بدون تعاطف أو حماس.. مشكلات الشفقة الإدارية» (م١٩٧٥)؛ إذ نجد تومبسون يتبنَّى أفكار فاينر نفسها في تأكيداته بخصوص «سيادة» الجمهور، فتومبسون يحاول أن يُبرهن أن الجمهور هو «المالك» للمنظمات العامة، وأن هذه المنظمات «أدوات مشابهة للمكائن»، لها «قوى خارجية» تتمثَّل في الجمهور، إنها أنظمة مصطنعة توضِّح النُّظُم والقوانين المعمول بها، في حين يجب النظر إلى البيروقراطية على أنها «الأداة» التي تستخدمها المنظمة في ظل التزامات معينة بهدف الوصول إلى الأهداف المحدَّدة بواسطة «مالكي المنظمة».

ويوضِّح تومبسون أن مشكلة التوصُّل إلى تحقيق السلوك الإداري المسؤول تكمن في البشر، حيث إن لهم الميول تجاه الاستقلالية الذاتية، والعمل على صياغة الأهداف وتكوينها، ولديهم - أيضًا- الميول بصورة قوية لأن يقوموا بتطوير «نظم طبيعية» عشوائية غير مخططة خاصة بهم تكون موازنة لنظم المنظمة، وتسبب خللًا في الوظائف الخاصة بالمنظمة، إن هذه النظم الطبيعية تتميَّز بالميل نحو إصدار قرارات غير رسمية تتعلق بأهداف المنظمة، وهذا يعادل «سرقة» الممتلكات العامة.

ومن وجهة نظر تومبسون فإن على الإداريين في الخدمة العامة أن يتعاملوا فقط من خلال «العقلانية العملية»، التي تعني التوظيف العقلاني للوسائل للوصول إلى الأهداف النهائية المحدَّدة، وأن يتم ترك التقييم الجوهري للسياسيين، لقد قام العديد من طلاب الإدارة بدراسة كيفية التحكم في البيروقراطيين من خلال وضع حد للعقلانية الواقعية، والتي -حسب رأي تومبسون- تمثِّل المشكلة الأولى في الحفاظ على استمرارية مستوى عالٍ من المسؤولية الإدارية.

يرى تومبسون بدون شك أن المنظمات العامة والدور المنوط بالإداريين العامِّين في تلك المنظمات يعتمد بصورة كبيرة على الضوابط الخارجية المتمثِّلة في القانون والتشريعات والتكوين الهرمي البيروقراطي؛ إذ يجب أن يتم إعداد «الأدوات»، ويتم استخدامها داخل المستويات المختلفة بالمنظمة بصورة مماثلة لعمل «الماكينات»، إن أي مفهوم آخر سيكون قابلًا بدرجة كبيرة للخضوع إلى سلوكيات مزاجية لا يمكن التنبؤ بها، وتكون مخالفة لرغبات الجماهير.

مثَّلت وجهة نظر طومبسون آخر إعادة صياغة هامة لهذا المنظور بشكل متَّسق، وقد يرى البعض أنها وجهة نظر متشدِّدة، وقد أثار ذلك الموقف الذي تقدَّمت به حركة الإدارة العامة الجديدة التي ظهرت في منتصف السبعينات، والذي اعترف بعدم قابلية السلطة التقديرية للإدارة، وقد حافظ مؤيدو تلك الحركة على ضرورة التزام المديرين العامين بالسلطة التقديرية التي تسترشد بمجموعة من المبادئ الأخلاقية المهنية، ولا سيما المبادئ التي تنادي بالعدالة الاجتماعية وإشراك المواطنين- وهو توجُّه فريدريشي (Friedrichian).

«إثارة الجدل» والرقابة الخارجية

سوف ينظر المدافعون عن الضوابط الخارجية إلى وظيفتك -التي افترضنا سابقًا أنك قد تعيَّنت بها، وهي مستشار لإدارة التعليم بالولاية- من المنظور الذي صوَّره ويبر وفاينر وتومبسون، ومن المحتمل أن يركِّزوا اهتمامهم على القوانين والسياسات العامة، ومدى فاعلية التسلسل الهرمي في الإدارة.

كما سيكون بودِّهم أن يتعرَّفوا حول ما إذا كان هناك أية قوانين، أو مبادئ أخلاقية، أو نُظُم داخلية في الإدارة تنظِّم العمل الاستشاري وحالات تعارض المصالح المحتملة، وهل رئيسَا الوحدتين اللذان قامَا بالتحكُّم في المراجع قد أخلَّا بأي من المبادئ الأخلاقية أو النظم المعمول بها في الإدارة؟ وهل الإداري الذي يعمل في شؤون الموظفين قد ارتكب أية مخالفة بعلاقته مع شخر آخر؟ وهل مدير قسم تطوير المناهج قد خرق القانون أو تعدى على النُّظُم؟ وماذا عن مدير تخطيط المرافق؟

إذا كنت من مؤيِّدي الرقابة الخارجية، وفي حال غياب النُّظم والقوانين، فستقوم في الأغلب باقتراح سَنٍّ بعض القوانين والعمل بها، كما ستقوم -أيضًا- بتوجيه أن يتم توضيح تفاصيل هذه القوانين وإلحاقها بمراسيم توضيحية كافية، كما يمكن -أيضًا- أن تهتم بشدة بالوسائل التي تساعد على تقوية تلك القوانين، وجَعْلها أكثر فاعلية.

بالإضافة إلى القوانين والمبادئ الأخلاقية المهنية، ونُظُم وقوانين العمل، من المحتمل أن ترغب في دراسة ترتيب الوظائف الإشرافية في المنظمة، وذلك بهدف التعرُّف إذا كان فصل السلطات والصلاحيات موضَّح بصورة كافية، إضافة إلى الضوابط المطبَّقة على المستويات الإدارية المختلفة، وقد تعطي بعض الاهتمام للتعرُّف عن كثب على الطرق التي يتم بها إعداد التقارير ونظم العهدة، إضافة إلى التعرُّف على الطريقة التي يتبعها المشرفون في تقييم العاملين تحت إدارتهم، وكيف يتم إبلاغ المرؤوسين عن السلوكيات غير المنضبطة وغير المرغوب فيها وغير الفاعلة، وكيف يتم التقييم الكلي للأداء، هل يتم تكريم ذوي الأداء الرفيع ومعاقبة ذوي الأداء الضعيف؟ وكيف يتم ذلك؟ هل العلاقة بين الإداريين الفاسدين والإداريين الصالحين هي نتيجة لوجود نقص في البنية الأساسية والطرق العملية المتَّبَعة بالمنظمة، أم هي نتيجة لانعدام المسؤولية لدى بعض الأفراد؟

إن النقطة الأساسية هنا تتمثَّل في أن الذين يدافعون عن الرقابة الخارجية يميلون إلى التفكير في تغيير النُّظُم والقوانين التي تحكم نظام العمل، بدلًا من اللجوء إلى تغيير الأشخاص القائمين بالعمل، كما أن المدافعين عن الضوابط الخارجية يعتقدون أنه يجب أن يتم التوصل إلى السلوك

المسؤول للعاملين عن طريق وضع أهداف محدَّدة، وحصر الاحتياجات، وتوضيح الحدود والمقاييس المعيارية والمراسيم القانونية، بدلًا من ممارسة أسلوب المتابعة اللصيقة والتعليم، ورفع الإحساس بالمسؤولية، وهناك نوعان من الرقابة الخارجية تستخدم بواسطة جماعات المصالح Interest Groups ومجموعة المصلحين (Reformers) داخل الحكومة، وإن هاتين الوسيلتين هما القوانين، ويُطلَق عليها التشريع الأخلاقي، والآخر هو المبادئ الأخلاقية.

يمكن للصحافة وغيرها من وسائل الإعلام أيضًا أن تكون بمثابة نوع من الرقابة الخارجية، ومع ذلك فهي ليست من أدوات الإدارة العامة، وبعبارة أخرى: يمكن لوسائل الإعلام ممارسة الرقابة على أداء موظفي الإدارة العامة، ولكن ليس باستخدام أداة عامة.

التشريع الأخلاقي

ربما يقال: إن الجمع بين الأخلاق والتشريعات يُعَدُّ أمرًا غير مناسب؛ ذلك أنه بمجرد وَضْع تشريع لموضوع معين فإنه لا يوجد بعد ذلك مجال للأخلاق، بل يجب فقط تنفيذ القانون، حيث إن الأفراد لا يقومون بمحض إرادتهم بتطبيق القيم التي يؤمنون بها في بعض الأحيان، فإنه يجب إجبارهم عن طريق المراسيم القانونية لاتباع أنواع معينة من السلوك، علمًا بأن أي نشاط يشمله القانون سيتم رفعه من قائمة الأخلاق، وعلى الناس في مثل هذه الحالات ألَّا يضيِّعوا وقتهم في التفكير عن ماذا يُملِيه عليهم التزامهم؛ لأنه لا مجال للاعتماد على الفطنة الشخصية التي تم استئصالها بوجود القانون الذي يحكم التصرف في هذه الحالة، فالقانون يحدِّد الالتزامات.

إن وجهة النظر هذه تبرير، ولكنه تبرير محدود، فالقانون الذي يقوم بتكبيل وتحديد السلوك هدفه في الحقيقة هو الحد من القرارات الفردية، ومع ذلك يمكن النظر إلى العمل التشريعي على أنه مجموعة من الأحكام الأخلاقية يتم إعدادها بواسطة الجهاز السياسي لتوضيح الحد الأدنى من الفضائل، والقواعد التي يقوم من خلالها القانون بوصف أنواع معينة من السلوك تظل قواعد أخلاقية بصورة مطلقة، حتى ولو تدخَّلت فيها بعض الحسابات السياسية والاقتصادية، إن ترتيب المبادئ في القرارات التشريعية مهم جدًّا، وكذلك في القرارات الفردية، كما أن الطبيعة الجماعية لعملية اتخاذ القرار تضع تعقيدات في تحديد الأولويات، ولكن الآلية تظل مشابهة.

علاوة على ذلك فإن اتخاذنا لقرار بقبول أو رفض أي قانون يفرض علينا بعض القيود في السلوك، ويحتوي أيضًا على عنصر أخلاقي، نحن دائمًا نرتكب أعمالًا مخالفة للقوانين، مثل مخالفة نظم المرور، وتجاوُز السرعة المقرَّرة، والإزعاج العام عن طريق رفع صوت الإستريو في منتصف

الليل، والغش في ضريبة الدخل، والإدلاء بشهادة زور في المحاكم، إن التشريعات الأخلاقية لا تحاول أن تحتل مجال صنع القرار الخاص بكل فرد، إلا أننا -أيضًا- نظل نقف أمام تقييم القانون من الناحية الأخلاقية؛ إذ إنه ينطبق على حالات معينة تهمنا، ويختلف هذا التقييم بصورة متباينة من ناحية الجدية والاطِّلاع والشرعية، ولكنها هي الوسائل المتاحة لنا لاستعادة بعض القيم الأخلاقية الذاتية التي تحكم تصرفاتنا.

ظهرت التشريعات التي تتعلَّق بالسلوك الأخلاقي لموظفي الخدمة العامة لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة التي أعقبت العهد الجاكسوني في منتصف القرن التاسع عشر الميلادي، وفي عام ١٨٢٩م، وأثناء حفل تنصيب الرئيس أندرو جاكسون، قام الفريق العامل في الحملة الانتخابية لجاكسون باحتلال أماكن بعض العاملين في الحكومة الفيدرالية في وظائف أطلقوا عليها وظائف ذات مصالح دافعية مكتسبة (سمول ١٩٧٦م)، وفي غياب أية مبادئ تحدِّد «الموظف العام»، أو المفهوم المهني في التوظيف الحكومي، فقد تم النظر في الوظائف التي ادَّعَوْا أحقيتهم بها على أنها «المكافآت المستحقة لهم نظير خدمتهم في الحملة الانتخابية»، مما شوَّه الفوز الذي تحقَّق لهم في الانتخابات (اتحاد المحامين بمدينة نيويورك، ١٩٦٠م، صفحة ٢٩)، ولم يكن مستغرَبًا بعد ذلك أن يؤدي هذا النفوذ إلى تفشِّي ظاهرة عرض المعلومات وبيعها، واستخدام المال العام للكسب الشخصي، وكنتيجة لذلك صدرت القوانين الأولى المتعلقة بتعارُض المصالح الذاتية في الفترة ما بين ١٨٥٣–١٨٦٤م حتى يتم التعامل مع ظاهرة سوء استغلال السلطة التي تفشَّت في تلك الفترة، وبهذا يكون قد تم اللجوء إلى التشريع لاستخدامه كوسيلة للتعامل مع مشكلات ذات تاريخ قديم يمتد إلى أكثر من ١٥٠ عامًا في الولايات المتحدة.

ووفقًا لاتحاد المحامين بمدينة نيويورك (١٩٦٠م) توجد عدة تشريعات أخلاقية أخرى على المستوى الاتحادي خلال فترة القرن ونصف القرن الماضية، وترجع إلى الفترة التي قام فيها الكونجرس لأول مرة بالتصدي «للنظام الفاسد»، وركَّزت هذه التشريعات بصورة أساسية على مشكلات تعارض المصالح، وعالجت أيضًا سلوكيات ما بعد التوظيف، والتعويضات الخارجية، وتسجيل المصالح المالية.

لقد تضمَّن القانون الخاص بعملية التوظيف بعد انتهاء العمل في الخدمة المدنية الذي صدر عام ١٨٧٢م بندًا يمنع العاملين بالوظائف المدنية في وزارات تنفيذية من العمل كمستشارين أو محامين أو وكلاء خلال فترة السنتين التي تلي التحاقهم بوظائف فيدرالية، أو بالترافع في أية دعاوى قضائية تخص موضوعات كانت مؤجَّلة في الإدارات التي يعملون بها أثناء فترة خدمتهم، وتم إلحاق

ذلك بقانون آخر عام ١٩١٩م، و١٩٤٤م، و١٩٤٨م ليتم تغطية جميع الوكالات والإدارات التابعة للحكومة الأمريكية، وذلك بعد أن تم ملاحظة أن قانون عام ١٨٦٢م لا يشمل القوات المسلحة خلال فترة الحرب العالمية الثانية، كما تم -أيضًا- فَرْضُ غرامات على مَن يقوم بخرق بنود القانون.

وورد أيضًا في تقرير اتحاد المحامين بمدينة نيويورك أنه تم في عام ١٩١٧م إصدار قانون التعويضات الخارجية بواسطة الكونجرس، والذي يمنع العاملين في الحكومة الاتحادية من الحصول على «أية مرتبات نظير خدمات من أية جهة أو مصدر غير حكومي»، كما يمنع أي شخص خارج الحكومة الاتحادية من الإسهام أو تقديم المساعدة لدعم مرتبات العاملين في الحكومة «نظير الخدمات التي تقدِّمها الدولة» (١٩٦٠م، ص٥٥).

وفي عام ١٩٥٥م قام اتحاد المحامين بمدينة نيويورك بإجراء أول مراجعة شاملة وتقييم للتشريعات الأخلاقية المعمول بها في الحكومة الاتحادية، وقد أسفرت نتائج الدراسات التي استمرت لمدة خمس سنوات، ونُشرت عام ١٩٦٠م عن التالي: «بعد عمل مسح شامل لمعظم المحاكم الابتدائية اتضح أنه عندما يكون القانون معروفًا ومحترمًا ومقدَّرًا فإن موظفي الدولة ومحاميهم يخضعون لسلطة القانون بإذعان كامل، ولكن النمط الخاص بالنزاعات القديمة لقوانين المصالح يعطي مجالًا للخداع، وهناك دائمًا أقلية جاهزة لانتهاز أية فرصة ليحقِّقوا منها مكاسب، وعندما يتحوَّل الخضوع للقانون إلى مظهر شكلي فقط فإن القانون يصبح محلًّا للسرية، ولهذا تنهار الإدارة الشرعية، ويتم تدمير الروح الأساسية للقانون، ويقع الحِمل الثقيل على أصحاب الضمائر الحية، وهذا بالتالي يعطي علامة على أن القانون معطَّل ولا يُعمل به» (ص٧١)، وتم اختتام الدراسة بمجموعة من التوصيات توضح كيفية زيادة فاعلية تشريعات تعارُض المصالح، واقترحت الدراسة إصدار قانون خاص بتعارُض المصالح على المستوى التنفيذي، وبعد مُضِيِّ عام واحد على الدراسة قام الرئيس كيندي بتعيين مجلس استشاري مكوَّن من ثلاثة أشخاص للعمل في مجال الأخلاقيات وتعارُض المصالح الخاصة بالإدارات الحكومية، وقام الكونجرس بدمج توصيات هذا المجلس مع التوصيات التي كانت قد صدرت من اتحاد المحامين بمدينة نيويورك، ثم أصدر الكونجرس قانونًا جديدًا للأخلاقيات المهنية (٨٧-٨٤٩)، وأصبح ساريًا في ٢١ يناير ١٩٦٣م (سمول، ١٩٧٦م).

قام الرئيس ليندون جونسن بإصدار أمر تنفيذي يحمل الرقم ١١٢٢٢، وهو أمر رئاسي خاص بالأخلاقيات الاتحادية صدر في عام ١٩٦٥م، يمنع موظفي الدولة من أن يكون لهم «أية مصالح مالية تتعارَض بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بصورة أساسية مع مهامهم وواجبات وظيفتهم

الاتحادية»، كما حاول الأمر الرئاسي -أيضًا- التحكُّم في الدخول الخارجية بطريقة أكثر تحديدًا، وطالَب -أيضًا- بتقديم إقرار مالي يقدَّم لرؤساء المنظمات أو الأشخاص المعيَّنين لهذا الغرض.

وعلى الرغم من كل هذه المحاولات الهادفة إلى إغلاق الثغرات، والتخلُّص من التناقضات، وبَسْط التشريعات الأخلاقية الاتحادية، وتوسيع دائرة نفوذها، إلا أن مشكلات عدم الفاعلية لم تَنْتَهِ، لقد قامت مجلة السبب العام عام ١٩٧٦م بنشر تقرير عن تعارُض المصالح، وهو عبارة عن تحليل لنتائج دراسة قام بها المكتب العام للمحاسبة، وقد توصَّل تقرير المجلة إلى أن الانتهاكات التي حدثت لقانون تعارُض المصالح في ذلك الوقت لم يتم محاكمتها بالصورة المطلوبة، كما أن الطرق المتَّبَعة في إعداد التقارير المالية غير كافية، ولا تَفِي بالغرض، إضافة إلى عدم وجود التنظيم الكافي للسلوك في فترة ما بعد الخدمة (بيرد، ١٩٧٨م؛ كنير Kneier، ١٩٧٩م).

وقد جرت محاولة أخرى عام ١٩٧٨م بواسطة الرئيس كارتر والكونجرس بهدف تنظيم وتحديد وتوسيع نفوذ التشريعات الأخلاقية الاتحادية، وفي ٢٦ أكتوبر من ذلك العام قام الرئيس بالتوقيع على قانون الأخلاقيات المهنية في الحكومة لعام ١٩٧٨م (٩٥-٥٢١)، الذي يغطي جميع الفروع الثلاثة للحكومة الاتحادية، لقد وضع القانون تفاصيل أكثر من عمليات كشف الأمور المالية، ونُظُم ما بعد التوظيف، مع فرض غرامات مالية على من ينتهك بنود القانون (عشرة آلاف دولار غرامة، أو سنتي سجن، أو الاثنين معًا، لمن يقوم بانتهاك القيود المفروضة على موظفي الخدمة أثناء فترة عملهم بالحكومة)، وقد احتوى القانون على شيئين جديدين، هما: تأسيس مكتب للأخلاقيات المهنية الحكومية مُلحق بإدارة شؤون الموظفين، تنحصر مهمة هذا المكتب في تطبيق بنود القانون، وعمل التوصيات اللازمة بخصوص التعديلات المطلوبة في التشريعات الأخلاقية والقوانين والسياسات مع اتخاذ التدابير الضرورية، كما وضَّح الآلية التي يتم من خلالها تعيين مستشار مستقل ليقوم ببحث القضايا ذات الطابع الإجرامي التي يقوم بارتكابها الموظفون من المستويات العليا في الفروع التنفيذية.

وقد تم تعديل قانون الأخلاقيات المهنية في الحكومة الصادر عام ١٩٧٨م مرتين في عام ١٩٧٩م، كما عُدِّل مرات أخرى في الأعوام ١٩٨٢م (٩٧-٤٠٩)، و١٩٨٣م (٩٨-١٥٠)، و١٩٨٨م (١٠٠-٥٩٨)، وطبقًا للتعديل الذي تم في عام ١٩٨٨م فقد تم فصل مكتب الأخلاقيات المهنية عن إدارة شؤون الموظفين، وجَعْلُه وكالة تنفيذية مستقلة، وتم منح سلطات أكثر لمدير المكتب؛ ليتمكَّن من التأكد أن جميع الوكالات التنفيذية التابعة للحكومة الاتحادية تتبع طرقًا منظمة ومُعَدَّة مسبقًا لجميع معلومات إفشاء الأمور المالية ومراجعتها، كما تم منح مدير المكتب الصلاحيات المناسبة التي تشمل سلطة إجراء التحريات اللازمة.

قام الكونجرس في عام ١٩٨٩م بإقرار مزيد من التشريعات التي تم تطبيقها على المستوى الاتحادي، وقام الرئيس بوش بالتوقيع على تلك التشريعات، وبذلك تحوَّلت إلى قانون للأخلاقيات المهنية في الحكومة تعديل سنة ١٩٨٩م (١٠١-١٩٤)، تفرض بنود هذا القانون مزيدًا من التشديد بخصوص القيود المفروضة على الأشخاص الذين يقومون بتمثيل جهات خاصة أمام وكالات حكومية كانوا يعملون فيها سابقًا، وتمت الإشارة بصفة خاصة إلى الموظفين الاتحاديين الذين يشاركون في التجارة الخارجية ومناقشة الاتفاقيات، وقد تم توسيع بعض بنود القانون لتشمل أكبر عدد من الأشخاص في الفروع التنفيذية، بما فيهم بعض موظَّفي البيت الأبيض وأعضاء الفرع التشريعي، كما أن القانون يحظر تقديم الهدايا لأعضاء الكونجرس بما يوازي قيمة ٧٥ دولارًا فأكثر، إضافة إلى أن أعضاء مجلس الشيوخ ممنوعون من قبول أية هدايا «من أي مصدر واحد له علاقة مباشرة بالتشريع تبلغ جملتها أكثر من ١٠٠ دولار في السنة، ومن أي مصدر آخر جملتها أكثر من ٣٠٠ دولار في السنة الواحدة»، كما يُمنَع النواب في الكونجرس، وموظفو البيت الأبيض، وموظفو الفروع التنفيذية من قبول المكافآت الإكرامية، وقد تم إعفاء أعضاء مجلس الشيوخ من هذا البند، ومنذ عام ١٩٨٩ صدرت العديد من التشريعات الاتحادية التي تقع تحت ولاية مكتب أخلاقيات الحكومة، وإلى جانب ذلك شهد العام ١٩٩٣م الموافقة على إصلاحات قانون هاتش (Hatch Act)، والذي يشرف عليه مكتب المحقِّق الخاص (للاطلاع على مزيد من المعلومات عن هذه القوانين التشريعية فإن موقع مكتب أخلاقيات الحكومة على شبكة الإنترنت يحتوي على معلومات شاملة ومفيدة https://www.oge.gov .

بالإضافة إلى التشريع الأخلاقي الاتحادي فإن معظم الولايات الخمسين قد قامت بسن قوانين تشريعية مماثلة خاصة بها، وبالرغم من أن تلك القوانين كثيرة ومتنوعة بحيث يصعب تلخيصها وتحليلها هنا، إلا أنه يظهر بجلاء أن حظر تعارُض المصالح ومتطلَّبات الإفصاح عن الأمور المالية ومحظورات الفترة التي يكون فيها الموظف على رأس العمل تمثِّل أيضًا الاهتمامَ الأكبر لقوانين الولايات، كما قام أيضًا كثير من الولايات بتكوين مجلس خاص للأخلاق ولجان عُهِدَت إليها مسؤولية متابعة تنفيذ القوانين، وهناك تقارير سنوية يعدها آر، روت جود -الإداري التنفيذي لمجلس الأخلاقيات بولاية وسكنسون- إذ يقوم بعمل ملخَّص للأعمال التشريعية والقضائية الخاصة بالقوانين الأخلاقية في كل ولاية، ويقدِّم آخر المعلومات المتوافرة في هذا المجال، انظر الرابط: http://www.cogel.org لمزيد من المعلومات.

ومن المثير للاهتمام أن نلاحظ أن التحرُّك العالمي نحو وضع معايير دولية لأخلاقيات الإدارة العامة قد اكتسب زخمًا متزايدًا على مدى السنوات الخمس الماضية، لقد رصدت هذه الظاهرة

باعتبارها واحدة من «الأسئلة الأربعة الكبيرة» في مجال الأخلاقيات الإدارية (كوبر ٢٠٠٤ أ)، كما اشتركت مع أحد الزملاء في إعداد مقال حول الجهود العالمية لإنشاء قواعد لأخلاقيات الإدارة العامة تتجاوز الدولة الواحدة والقيم التي ترتكز عليها هذه الجهود (يودر وكوبر ٢٠٠٥)، يشكِّل هذا الموضوع أهمية خاصة وبيئة خصبة تستحق المزيد من الدراسة.

المبادئ الأخلاقية

تمثِّل مبادئ أخلاقيات المهنة الشكل الرئيس الآخر للضوابط والرقابة الخارجية؛ فهي تمثِّل القيم التي تُفرَض على الأفراد من قِبَل المؤسسات والجمعيات المهنية والتشريعات السياسية، وعادة ما تفتقر إلى عقوبات تشريعية محدَّدة وملموسة، وتتميز بتغطيتها لِطَيْفٍ واسع من أنواع السلوك، وتختلف مدوَّنات السلوك الأخلاقي إلى حد كبير في سلطاتها العقابية وآليات التنفيذ، يوفِّر مركز دراسات الأخلاقيات المهنية قاعدة بيانات على شبكة الإنترنت تحتوي على أكثر من ثمانمائة مدونة سلوك خاصة بجمعيات مهنية مختلفة http://ethics.iit.edu/ ، يتمتع هذا الموقع بثراءٍ في المعلومات حول مدونات السلوك المهني، ويقدِّم معلومات قديمة وحديثة تَخُصُّ العديد من الجمعيات المهنية، مما يسهِّل علينا دراسة مدى التغيير الذي طرأ على قواعد السلوك لجمعية مهنية معينة مع الوقت.

تمثِّل المبادئ الأخلاقية المهنية نوعًا رئيسًا من أنواع الرقابة الخارجية، وعادة ما تفتقر إلى وجود الرادع القوي الذي توفِّره التشريعات، كما أن لها مجالًا أوسع من ناحية أنواع السلوك الذي تشتمل عليه، وتختلف المبادئ اختلافًا كبيرًا في قوة الردع والآلية التنفيذية، فمعظمها يعتمد فقط على الاحترام المتبادل بين زملاء المهنة الواحدة، وليس لديها وسائل منهجية منظمة لتقوية حقوقها المكتسبة.

وكمثالٍ على ذلك، فإن قانون تنفيذ المبادئ الأخلاقية الخاص بالاتحاد الدولي لرؤساء الشرطة ما هو إلا عبارة عن إقرار مكوَّن من ٩٠٠ كلمة يؤكِّد على الالتزامات الكبيرة لضباط الشرطة تجاه القانون والجمهور، وقد أرفق مع هذا الإقرار المختصر لوائح عن أخلاقيات الشرطة تشتمل على أحد عشر موضوعًا ذات طبيعة أكثر تحديدًا، مثل تحديد الصلاحيات، والتعاون مع موظفي الخدمة العامة، والسلوك تجاه الجمهور، والاعتقال، والتعامل مع منتهكي القانون، وقبول الهدايا والإكراميات، وتقديم الأدلة، تمَّت الموافقة على هذه المبادئ بواسطة جميع اتحادات الشرطة الرئيسة والوكالات العامة في أمريكا، ولكن كنج King (عام ١٩٧٦م، ص ٣٨١) لاحَظ أنه «لا يوجد بعدُ نظام للمهنة يمكن من خلاله ضبط الأعضاء على مستوى وطني»، أما على مستوى

الإدارات فيبدو أن جدية الالتزام بتطبيق هذه المبادئ تختلف من إدارة إلى أخرى، وحسب ما ذكر كنج فإن ولاية كاليفورنيا طلبت أن يكون هناك قانون مُلْزِم لتطبيق هذه المبادئ، وأن «يتعامل معها كقَسَم يجب أداؤه في جميع مراكز التجنيد والتدريب بكليات الشرطة البالغ عددها ٤٥ مركزًا، والمعترَف بها من قِبَل لجنة التشريع على مستوى الولاية التي تهتم بالمعايير الأمنية لضباط الشرطة» (١٩٧٦م، ص٣٨١)، ومع ذلك فإن تلك المبادئ يتم عادة الإشارة إليها أثناء فترة التدريب، ولكن لم يتم الأخذ بها كسياسة مقرَّرة.

إن المبادئ الأخلاقية لاتحاد العمل الأمريكي مشابهة إلى حد ما لقانون تنفيذ المبادئ الأخلاقية، ولكن بدون اللائحة ذات الأحد عشر بندًا الملحقة به، ويتكون تقريبًا من ٣٥٠ كلمة تعبِّر عن دعمها للمصالح العامة، وتحاوِل الفصل بين الدور السياسي والمهام الفنية- الإدارية، ويمنع الهدايا والإكراميات، ويضع احتياطات ضد أشكال عديدة من تعارُض المصالح، كما يرفض أيضًا العملَ خارج نطاق الوظيفة، إلا أنه لا توجد آلية منظّمة تعزِّز تطبيق تلك المبادئ الخاصة باتحاد العمل الأمريكي، كما أن العاملين في مجال الخدمة العامة درجوا على أن ينظروا باهتمام إلى الجمعية الأمريكية للمهندسين المدنيين والطرق المُتَّبَعَة فيها لمنح رخصة مزاولة مهنة الهندسة المدنية، حيث إن الجمعية وضعت تعريفًا بالالتزامات المهنية المطلوب التقيُّد بها أثناء مزاولة تلك المهنة، علمًا بأن عدم الانتماء أو الحصول على عضوية اتحاد العمل العام الأمريكي لا يمنع الشخص من الالتحاق بالوظائف المهنية، وهكذا فإن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية يُعَدُّ شيئًا اختياريًّا، ولا توجد أية حوافز قوية تحمل الشخص على الالتزام بها.

لقد أَعَدَّ جورج جراهام George Graham مستندًا بعنوان «الإرشادات الأخلاقية للإداريين العامين.. ملاحظات حول نظم اللعبة»، قدَّمه إلى الكلية الوطنية للإدارة العامة، ويبدو هذا المستند في شكله أنه أقرب إلى أن يكون مجموعة من المبادئ، مع أنه لم يتم الاقتراح على أن يُعَدَّ كذلك، وتعتمد هذه الخطوط العريضة المحدَّدة في المستند بصفة أساسية على النظرية التي تنادي بتطبيق الخطوات الإدارية الواجب اتباعها فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار في المنظمات العامة، وتحدِّد أيضًا مسؤوليات الإداري في الخدمة العامة من حيث إنه يجب أن يمتلك المعلومات، وأن يُبلغ بها، كما يجب أن يكون عادلًا وعقلانيًّا وذا مسؤولية»، ولم تعترض أية جهة على القيود الواردة في مستند جراهام «ما عدا أنها تمثِّل إجماعًا، أو على الأقل رأي الأغلبية (إن دي ص٢).

قام الكونجرس الخامس والثمانين في فترته الثانية بالموافقة على المبادئ الأخلاقية في الحكومة، وبذلك تحوَّلت إلى قرار مشترك يُطبَّق على جميع موظفي الدولة، إلا أن ذلك القرار لم يكن

له قوة القانون، ولا يُنفَّذ كقَسَم، لقد تم صياغته في لغة رفيعة المستوى، ولكنه عامٌّ في مضمونه، ويحمل طابع النصيحة والوعظ، ومختصر في الطول، كما ترك أمر استخدامه ليتم تحديده بواسطة كل إدارة من الإدارات التابعة للحكومة الاتحادية.

اتخذ اثنان من الاتحادات المهنية موقفًا متشدِّدًا من المبادئ الأخلاقية، وهذان الاتحادان هما الاتحاد الوطني للتعليم (NEA)، والاتحاد الدولي لإدارة المدن (ICMA)، تبدو المبادئ التي أقرَّها الاتحاد الوطني للتعليم لتطبق بواسطة المعلمين في المدارس الحكومية طويلة؛ إذ إنها مكوَّنة من ١٢٠٠ كلمة تدور حول أربعة محاور رئيسة بخصوص الالتزامات تجاه الطلبة، وتجاه الجمهور، وتجاه المهنة، وأخيرًا ترتيبات التوظيف، إن الالتزام بتطبيق المبادئ يُعَدُّ شرطًا أساسيًّا للاستمرار في عضوية الاتحاد، وهناك لجنة خاصة بالمبادئ المهنية لها سلطة «نقد، أو وقف، أو طرد أي عضو ينتهك تلك المبادئ، ويتم مراجعة قرارات هذه اللجنة بواسطة اللجنة التنفيذية»، ويحق للأعضاء الاستئناف حول قرارات اللجنة الأخلاقية خلال ستين يومًا من صدورها.

من المحتمل أن يكون الاتحاد الدولي لإدارة المدن أكثر القطاعات العامة وضوحًا وعمليًّا في تنفيذه للمبادئ الأخلاقية، إن المبادئ الأخلاقية الخاصة بهذا الاتحاد ليست طويلة؛ إذ تحتوي على ١٢٠٠ كلمة تقريبًا، ولكن المرفقات التوضيحية الملحقة بها تشمل شرحًا للسلوك المهني والسياسة العامة والقوانين والنُّظُم التي تتبعها اللجنة الخاصة بالسلوك المهني، وتعطي تفاصيل وافية في شرح المبادئ وكيفية تنفيذها، حيث إن الأعضاء يمكن أن يتعرَّضوا للوقف، أو النقد، أو الطرد من الاتحاد إذا انتهكت هذه المبادئ، كما تم وضع نُظُم واضحة تَحُدُّ من الطرق التي يجب اتباعها في التعامل مع الحالات الموضَّحة أعلاه، ويتم إبلاغ الأعضاء بالقرارات التي يتم اتخاذها.

وقد اعتمدت الجمعية الأمريكية للإدارة العامة (ASPA) عام ١٩٨٤م مبادئ أخلاقية، ووضعت توجيهات عام ١٩٨٥م للعمل على تطبيقها، تبدأ هذه المبادئ بمقدمة تمهيدية توضِّح المسؤوليات العامة لأعضاء الجمعية أثناء أداء عملهم المهني في الخدمة العامة وفقًا للأسس المحدَّدة التي ترشد الإداريين، والتي «لا تمنع فقط ارتكاب الأخطاء بصفة مطلقة»، ولكنها «تسعى إلى التوصُّل للصواب من خلال التنفيذ المنضبط والنشيط للمسؤوليات (ASPA، ١٩٨٥م)، ومن ثم استمرت في حصر هذه المبادئ في اثني عشر بندًا تتراوح من بعض الخصائص الشخصية، مثل الأمانة والشجاعة والاستقامة إلى الالتزام بالعمل على تطوير الإجراءات القانونية والدستورية التي «تحدِّد العلاقات بين الوكالات العامة وتحسينها، وبين العاملين، وبين العملاء، وجميع المواطنين»، كما أن توجيهات التطبيق تحدِّد بشكل واضح المعنى الضمني لكل بند من بنود المبادئ بهدف التنفيذ الإداري.

أقدمت الجمعية الأمريكية للإدارة العامة (ASPA) على إعادة صياغة مدوَّنتها الأخلاقية، مما جعلها وثيقة مقتضبة وأكثر وضوحًا وأيسر فهمًا (الجمعية الأمريكية للإدارة العامة، ١٩٩٤م)، لقد أصبح بالإمكان عرض مدوَّنة الأخلاق المنقَّحة على صفحة واحدة بدلًا من ثلاث صفحات ونصف كما كانت عليه في السابق، وبموجب المدونة الجديدة فإنه يستوجب على كل عضو من أعضاء الجمعية الالتزام بخمس مبادئ أساسية هي: ١) خدمة المصلحة العامة، ٢) احترام الدستور، ٣) التقيُّد بمبادئ النزاهة الشخصية، ٤) تشجيع ودعم المنظمات الأخلاقية، ٥) بذل كل جهد ممكن من أجل التفوُّق المهني، ويتبع كل من هذه المبادئ أربعة إلى ثمانية بيانات موجزة لإيضاح خصوصية كل سلوك، غير أن النتيجة لا تزال تشير إلى عدم وَعْيِ مَن يعملون في حقل الإدارة العامة ومعرفتهم بتلك المتطلبات كما ينبغي، وعلى الرغم من ذلك فإنها تعود بالفائدة على الممارسين، لقد حازت تلك الخلاصة على الدعم من قِبَل الدراسة التي أجراها باومان وويليامز (١٩٩٧م) (Bowman & Williams) والتي شملت ٧٥٠ إداريًّا يتمتَّعون بعضوية الجمعية الأمريكية للإدارة العامة، وقد جاءت هذه الدراسة كمتابعة لدراسة سابقة أجراها باومان في عام ١٩٨٩م (باومان ١٩٩٠م) .(Bowman)

لقد استنتج باومان وويليامز (١٩٩٧م) أنه على الرغم من أن ٥٨٪ فقط ممن شملهم الاستطلاع في عام ١٩٨٩م قد أقرُّوا بمعرفتهم بمدوَّنة المبادئ الأخلاقية للجمعية الأمريكية للإدارة العامة، غير أن النسبة قد ارتفعت إلى ٧٩٪ في عام ١٩٩٦م، كما أن درجة الوعي في عام ١٩٩٦م قد فاقت ما كانت عليه في عام ١٩٨٩م بصورة كبيرة، لقد خلص باومان وويليامز إلى أن مدونة مبادئ الأخلاق والسلوك الخاصة بالجمعية الأمريكية للإدارة العامة تحظى حاليًا بانتشار ودعم واسع، وأصبحت أكثر استخدامًا في أوساط مَن شاركوا في الدراسة (ص ٥٢٥)، كما أشارت بحوث أُجْرِيَتْ لاحقًا إلى أن المدوَّنة مستمرة في تسجيل المكاسب، وأن الوعي بأهميتها في تزايُد، وفي هذا الصدد فقد استنتج باومان ونوكس (٢٠٠٨م) (Bowman & Knox) من خلال استطلاع أجرَيَاه في عام ٢٠٠٦م أن ٨٣٪ من إداريِّي الإدارة العامة الذين شملهم الاستطلاع قد أبدوا معرفة تامة بمدونة المبادئ والأخلاق الخاصة بالجمعية الأمريكية للإدارة العامة، ويعود الفضل في تزايُد الوعي إلى طباعة محتويات مدونة المبادئ بصورة متكرِّرة على الغلاف الخلفي لدورية الإدارة العامة، ومع ذلك فإنه من المعقول أيضًا أن نعتقد أن إعادة النظر في مدونة المبادئ قد ساهَم في هذا التغيير.

وعلى الرغم من الاقتراح من وقت لآخر بإنشاء آلية لإنفاذ مقتضيات مدونة المبادئ إلا أن الجمعية لم تتبنَّ تلك الاقتراحات، ومن الأرجح أن السبب وراء ذلك يكمن في غياب الإجماع حول

وظائف وأغراض مبادئ السلوك المهني، والاعتقاد بأن الجمعية تحظى بعضويةٍ تتميَّز بالتنوُّع والتبايُن، مما يجعل الأمر بالغ الصعوبة في أفضل الأحوال، كما أن مقدرة الجمعية على تطبيق العقوبات يُعَدُّ ضعيفًا للغاية؛ نظرًا لأنها لا تتمتع بالصلاحيات والسلطات التي تخوِّلها فَرْضَ العقوبات على المخالفين، ولا يد لها في إيقافهم من مزاولة أعمالهم في الخدمة العامة في حال ارتكابهم لتجاوزات تتطلب ذلك.

ومن المثير للاهتمام أن فعالية ونجاعة مدونات السلوك والأخلاق قد خضعت إلى عدد قليل جدًّا من الدراسات، وأغلب هذه الدراسات قد تمَّت من قِبَل باحثين في القطاع التجاري الخاص، وقد أشارت تلك الدراسات إلى أنها قد تكون ذات فعالية فقط في المنشآت الصغيرة وعلى نطاق ضيق، ويضعف تأثيرها كثيرًا في تشجيع المبادئ والسلوك الأخلاقي في المنظمات الكبيرة، وعلى سبيل المثال فقد خلصت دراسة أجراها ريزي وألمور وزيندي في عام ٢٠٠١م (Rezee, Elmore & Szendi) -وشملت ألفًا من الإداريين الماليين الذين يعملون في كليات وجامعات- إلى أن مدونات المبادئ والأخلاق لا تشكِّل منهجًا مُجْدِيًا لدعم السلوك الأخلاقي في المنظمات ذات الحجم الكبير، كما كشفت دراسة قام بها فاريل وكوبن على قطاع الأعمال الأسترالي في عام ٢٠٠٢م (Farrell & Cobbin) إلى عدم وجود علاقة بين مدونات مبادئ الأخلاق والسلوك الأخلاقي السليم، وبالقطع فإن موضوع فعالية مدونات المبادئ لا يزال يشكِّل فجوة في أبحاث أخلاقيات الإدارة والأعمال، وفي حاجة إلى المزيد من الدراسة والتمحيص.

هناك شيء واحد مؤكَّد، وهو أن تطوُّر الضوابط الخارجية مثل التشريعات الأخلاقية والمبادئ الأخلاقية المهنية لم تصل بعدُ إلى درجة الكمال، فهي تقدِّم لنا مجموعة مختلطة جدًّا من النتائج، وبالرغم من مرور مئات السنين تم خلالها فرض قوانين أخلاقية عديدة على المستوى الاتحادي، إلا أن المخالفات ما زالت تحدث، فمن وقت لآخر نجد أن بعض الرجال والنساء الذين يعملون في أجهزة الدولة يستمرُّون في انتهاك الثقة التي وُضِعَتْ فيهم، ومع ذلك فإن الخدمة العامة عمومًا قد تحسَّنت بفضل مثل تلك القيود على السلوك، يجب أن نعترف أن هناك مزايا وعيوبًا لكل من التشريعات الأخلاقية والمبادئ الأخلاقية، وسنقدِّم عرضًا مختصرًا لهذه المزايا والعيوب.

مزايا وعيوب التشريعات الأخلاقية

من ضمن مزايا التشريعات الأخلاقية ما يلي:

يجب أن تعتمد إدارة الأعمال العامة على القانون، فالسلطة المخوَّلة التي يمارسها الإداريون تتوسَّع بالضرورة في ظل الحكومات الحديثة، ولكنها يجب أن تكون متوافقة مع آمال ورغبات

المواطنين، كما أن الأحكام التي يتم إصدارها خلال ممارسة الإدارة اليومية للعمل لتصريف شؤون أية منظمة تحتاج لشيء من المرونة وحرية الاختيار حتى يتم توجيه حالات معينة بفاعلية، إلا أن المدى المسموح به لحرية اتخاذ القرار يجب أن يتم تحديده وتقييده عن طريق رغبة الناس كما هو موضَّح بالقيود التشريعية التي يصدرها الموظفون المنتخَبون، إن التشريعات الأخلاقية تقدِّم حدودًا واسعة للتعارُضات والمآزق الأخلاقية التي يواجهها الإداريون العامُّون، ويتطلب منهم حلُّها، فالمجتمعات السياسية تحتاج إلى بيانات دستورية تحدِّد الحد الأدنى المطلوب من الأخلاق والقيم، إن التشريعات الأخلاقية توفِّر رادعًا للعاملين بالخدمة العامة الذين يُقْبَض عليهم متلبِّسين بتجاوز الحدود التي يحدِّدها حق المواطنة، فالغرامات والسجن والعقوبات الإدارية التي تصدر في حق الذين يسيئون السلوك تُعَدُّ طرفًا لتنمية حقوق السيادة الخاصة بالناس ليتمكَّنوا من المطالبة بتنفيذ رغباتهم، إن وسائل الردع القانوني تقف في وجه النزوات والشهوات الشخصية والجشع للمديرين غير المسؤولين الذين يعملون في الخدمة العامة، كما يجب تذكير مثل هؤلاء أنهم يعملون نيابة عن الجمهور، وعليهم ألَّا يأخذوا هذا الالتزام بعدم الاكتراث، وأخيرًا فبالرغم من أن القوانين الأخلاقية ذات طبيعة سلبية، أو أن الهدف منها القبض على المخادعين عن طريق تثبيت الحد الأخلاقي الأدنى اللازم للعمل الإداري، بدلًا من العمل على تعزيز المُثُل العليا وتغذيتها للوصول إلى المثالية في الإدارة، إلا أنها توفِّر وسائل لعرض النماذج السالبة، ففي تلك المناسبات النادرة عندما يتم فصل موظف عاصٍ من الخدمة المدنية، ومن ثم يتم تقديمه للمحاكمة، نكون بذلك قد قدَّمنا درسًا للذين يعملون بالدولة أن يتجنَّبوا فعله، على الرغم من أن ذلك ليس كافيًا لغرس إدارة عامة ذات مسؤولية قصوى، ولكن تلك الأمثلة يمكن أن تقلِّل من الانجراف نحو السلوك غير المسؤول.

عندما نتتبَّع التشريعات الأخلاقية فإنها تُبرِز ثلاث نقاط سلبية؛ إذ ينقصها: تحديد المواقف بدقة، وتتمركز حول حالات عامة، لقد لاحظ فريتز مورستين ماركس Fritz Morstein Marx أنه «بالرغم من أن المسؤولية الإدارية يتم توجيهها عن طريق القرارات التشريعية، إلا أننا نجد أنه لا القوانين ولا الميزانية تساعد في محاولة تحديد التصرفات الإدارية بصورة واضحة، إن القانون يحتوي على توجيهات للتعامل مع حالات مجدَّدة مسبقًا» (١٩٤٠م، ص٢٤٧)، وبناءً على ذلك فإن تفسير القانون في التعامل مع حالات معينة يكون عادة غير محدَّد، ومثيرًا للإشكالات بعض الشيء، ويعتمد على عدد السوابق المماثلة، ومدى الإلمام بتفسير القانون، ذلك أن بعض الإداريين من ذوي المفاهيم الحسنة قد يخطئون في فَهْم القانون، كما أن الأفراد الذين يبلِّغون عن السلوكيات غير القانونية التي يرتكبها أحد موظَّفي الخدمة العامة ربما أنهم غير متأكدين من انطباق القانون على تلك

المخالفات، ولهذا فإنها تبدو وسائل غير نافعة إذا أردنا ان نستخدمها كوسائل لتحقيق الأهداف التي رسمها فاينر بخصوص توضيح لمهام موظفي الخدمة بصورة دقيقة «إلى أقصى درجة ممكنة فنيًّا» ([١٩٤١م]، ١٩٧٢م، ص٣٢٨).

وهناك عادة صعوبات في تنفيذ التشريعات الأخلاقية، وذلك بسبب وجود ثغرات في القوانين الأخلاقية وصعوبة الحصول على أدلة كافية، وامتناع البعض عن الإبلاغ عن زملائهم الذين يُشْتَبَه بأنهم يقومون بارتكاب أعمال مخالفة للسلوك الصحيح، الأمر الذي أدَّى إلى عدم انتظام مقاضاة المخالفين، كما أن عدم كفاءة الآلية التنفيذية للحكومة قد أسهمت في نقص الأدوات الضرورية اللازمة للتطبيق، إن عدم الانسجام وفقدان التنفيذ الفاعل للقوانين الأخلاقية يُسْهِمَان في تعرُّض القوانين إلى عدم الاحترام بصفة عامة، وتحفُّز الناس للاستهانة والاستهتار بها بصفة خاصة.

كما نجد في الجانب الآخر أن محاولة فرض القوانين الأخلاقية بطريقة قسرية قد يؤدي إلى هبوط معنويات موظفي الدولة، إن التطبيق الفاعل لهذه التشريعات يتطلب عدة آليات، وربما يؤدي ذلك إلى ظهور إحساس بالظلم والاستبداد، ومن ثم حدوث ما يطلق عليه «الأخوة الكبيرة big brotherism» بين الموظفين نتيجة ترابطهم مع بعض، كما أنه من الممكن أن تَحُدَّ التشريعات الأخلاقية من الأعمال الإبداعية، والدخول في مغامرات قانونية في المنظمات البيروقراطية التي تعاني أصلًا من الخوف، والصراعات الداخلية، والنزعة الشخصية لكل فرد في أن يحمي نفسه.

أما على المستوى الفيدرالي فنجد أن المكتب الحكومي للأخلاقيات، الذي تم إنشاؤه بموجب قانون الأخلاق المهنية في الوظائف الحكومية الصادر عام ١٩٧٨م، قد مرَّ عليه الآن أكثر من عشر سنوات، وقد نمت وتعدَّدت مصادره وسلطاته، وأدَّى دورًا نشيطًا بصورة متزايدة في إبراز أهمية الحرص، والاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية في مجال الخدمة العامة، إلا أنه لم يكن واضحًا ما إذا كان ذلك قد أدَّى إلى خَلْق مشكلات معنوية بالنسبة لأغلبية المديرين والموظفين الآخرين العاملين في مجال الخدمة العامة الملتزمين بتطبيق ذلك القانون بإيمان تام.

مزايا وعيوب المبادئ الأخلاقية

عندما نتحوَّل إلى المبادئ الأخلاقية فإنه يمكننا سرد الإيجابيات التالية:

إن المبادئ الأخلاقية أكثر مساعدة من القوانين والتشريعات في النهوض بالمُثُل والقيم والأعراف والالتزامات في وسط المجموعات المهنية، فالقوانين الأخلاقية بصفة عامة تركِّز على تعارُض المصالح، وتبدو -في الوقت نفسه- سالبة في تحديد نظام أو قاعدة لذلك؛ إذ إنها تُمْلِي أنواعًا

محدَّدة من السلوك، ولكنها لا تصف بطريقة إيجابية نوعية الأداء العالي ومواصفاته، والأمثل المتوقَّع من العاملين أداؤه، أما المبادئ الأخلاقية فيمكنها القيام بذلك؛ إذ يمكن أن تبرز القيم النبيلة الخاصة بالمهن في قالب وَعْظِي وإرشادي لا يناسب وضعه في قالب تشريعي أو قانوني، كما يمكن للمبادئ أن تؤسِّس وضعًا أخلاقيًّا يتطلَّع للوصول إليه العاملون بالمهنة، وهذا يمثِّل الحد الأعلى من الأخلاق، بدلًا من الحد الأدنى الذي تضعه القوانين الأخلاقية (شاندلر Chandler، ١٩٨٣م).

والميزة الأخرى للمبادئ تتمثَّل في أنه يمكن تفعيلها لتكون أكثر ملاءمة للأوضاع الخاصة بالمهنة، في حين أن القانون يبدو أكثر شمولية، كما أن المبادئ تبدو أكثر تحديدًا في أسلوب مخاطبتها وطرحها للناس، فالمبادئ الأخلاقية للاتحاد الوطني للتعليم (NEA) يمكن أن تقوم بتحديد التزامات المعلمين تجاه الطلبة، والمبادئ الأخلاقية لرجال الشرطة تتعامل مع السلوك الأمثل لاعتقال المشكوك فيهم، ونجد المبادئ الخاصة بالاتحاد الدولي لإدارة المدن تشير إلى العلاقات مع مواطني إحدى البلديات.

ويمكن للمبادئ الأخلاقية أن توفِّر آلية لتوضيح القيم وتعميقها في المجتمعات المهنية المختلفة، وإذا شارَك أغلبية أعضاء المهنة في وضع المبادئ الأخلاقية الخاصة بتلك المهنة فإن ذلك سيساعد على تقوية العلاقات الاجتماعية بينهم، لقد حذَّر دور خايم Durkheim (١٩٥٧م) بوضوح من المبادئ التي يتم إعدادها بواسطة الأقلية دون إشراك الأغلبية، وأشار إلى أن عملية المشاركة في تحديد المبادئ الأخلاقية وتنقيحها ومراجعتها تُعَدُّ من أهم الطرق التي تساعد الأفراد في أي مجموعة على التخلُّص من الخصومات والتنافُر المزمن الذي قد يكون موجودًا بينهم، إن عملية نقاش المبادئ ومطابقتها مع المشكلات السائدة، وتقديم الاقتراحات بخصوص التعديلات المطلوبة في النظام الأساسي للمبادئ قد يساعد على ربط المصالح الفردية بالمصلحة الجماعية، وفي حالة الإدارة العامة فمن الممكن -أيضًا- أن توفِّر طرقًا لربط مصالح الجماعات مع مصالح الجمهور بهدف تحسين المجتمع السياسي، وللتأكُّد من التوصُّل إلى ذلك فمن الضروري إشراك الجمهور في وضع المبادئ.

تشير البحوث التجريبية حول اتخاذ القرارات الأخلاقية التي أعدها فورد وريتشاردسون (Ford & Richardson) (١٩٩٤) إلى أن المؤسسات التي تُقِرُّ مدونات لقواعد السلوك «تزيد بشكل إيجابي من المعتقدات الأخلاقية لدى أفرادها والسلوك الأخلاقي لاتخاذ القرارات» (ص ٢١٦)، وتزداد فعالية ذلك عندما تقترن مدونات السلوك بنظام للعقوبات والمكافآت، وقد تكون هذه المدوَّنات أكثر فعالية من تلك التي تصدرها الجمعيات المهنية، والتي ينظر لها «كمؤشرات بديلة لالتزام الإدارة العليا بالسلوك الأخلاقي»، (ص ٢١٦)، ومنذ ذلك الحين فإن الأدلة تشير إلى أن

المدونات الرسمية للأخلاق تُعَدُّ أمرًا بالغ الأهمية في إدارة الشؤون العامة، ففي استطلاع للرأي ضم ٧٥٠ عضوًا من أعضاء الجمعية الأمريكية للإدارة العامة، وافق ٨٦٪ من المستطلَعين على أهمية قواعد السلوك المهني «للهوية المهنية»، كما أن عدد الأعضاء الذين يعملون في مؤسسات عامة تعتمد قواعد رسمية للسلوك المهني قد ارتفع من ٣٨٪ في عام ١٩٨٩م إلى ٤٤٪ في ١٩٩٦م، وإلى ٥٣٪ في ٢٠٠٦م (باومان ونوكس ٢٠٠٨، ص ٦٣٢)(Bowman & Knox, 2008, p 632)، لا يعني ذلك أن مدونات قواعد السلوك قد تمنع تمامًا وقوع مخالفات سلوكية، ولكنه يشير إلى أنها يمكن أن تساهِم في خَلْق بيئة أكثر تشجيعًا للسلوك الأخلاقي.

أما أوجه العيوب في المبادئ الأخلاقية فتشتمل على الآتي:

عادة ما تكون المبادئ غير واضحة ومثالية، وضئيلة من حيث القيمة العملية؛ إذ يصعب تطبيقها في حالات معينة عندما تدعو الحاجة إلى إرشاد أخلاقي، مثال ذلك عندما يستخدم القانون التنفيذي للمبادئ لغة مثل «مهمتي الأساسية هي خدمة البشرية»، و"سوف أحافظ على حياتي الخاصة ناصعة غير ملطخة لتكون مثالًا للجميع»، و"الأمانة في التفكير والعمل في كل من حياتي الخاصة والمهنية»، إن مثل هذه العبارات بعيدة عن الوضوح، ولا تحدِّد سلوكًا معينًا في حالات معينة، ومع أن الكلمات نبيلة، إلا أنها خاضعة لتفسيرات واسعة ومتعدِّدة، ولحُسن الحظ فإن المبادئ في مثل هذه الحالات يُلحق بها لائحة تفصيلية تكون أكثر دقة لشرح ما ورد فيها، لقد جَرَتِ العادة على أن المبادئ الأخلاقية المهنية تفشل في لَفْت انتباه اللجنة الفرعية التابعة للجنة مجلس الشيوخ الخاصة برفاهية العمال والجمهور؛ إذ علَّقت بقولها: «إن المبادئ الأخلاقية العريضة التي يُخْلِص لها أفراد المجتمع ليست كافية، ويجب تطبيق المبادئ الواردة فيها على النشاطات المهنية بناءً على الموضوعات والمآزق المتوقَّع حدوثها، وذلك من أجل أن تكون المسؤوليات المهنية واضحة ومفهومة، وخالية من التوتر والعواطف التي تُفْسِد الحياة المهنية» (١٩٥١ ص٣٥)، ولكن المجموعات المهنية تتردد في اتخاذ هذه الخطوة من حيث التنظيم والإعداد العملي المسبق، وذلك بسبب الخوف من الانقسام والنزاع على الرتب الوظيفية.

ونجد في كثير من الحالات أن المبادئ الخاصة بمجموعة مهنية لا تحمل أي نوع من وسائل التنفيذ، ذلك أنها تأخذ شكل لوحة جميلة وأنيقة إما مكتوب عليها نص، أو تحمل بعض الرسومات التي تعلَّق على جدران المكاتب، ومن ثم يتم إهمالها، وقد يُستعان بها في مناسبات الاحتفالات، ولكنها لا تؤخذ بجدية أبدًا، ولا يُنظَر إليها عند تقييم سلوك الأفراد، ومن ناحية الضوابط الخارجية فإنها -أيضًا- ضعيفة؛ إذ نادرًا ما يكون لها جهاز يعمل على تنفيذها، أما من ناحية الإدارة العامة

فإنها لا توفِّر أو لا تقدِّم للجمهور «السلطة لضمان طاعة الأوامر» (فاينر ([١٩٤١ ما، ١٩٧٢م، ص٣٢٩).

وحتى عندما تمتلك المبادئ الأخلاقية الآلية التنفيذية، وحتى عندما يتم استخدامها، إلا أنها قد تبقى بدون معنى، فمعظم الاتحادات المهنية العاملة في القطاع العام ليسوا هم القائمين على حماية مهنتهم، كما أن النقد والطرد قد يكون له تأثير طفيف، إن الاتحادات المهنية لا تقوم بإصدار الرخص الخاصة بمزاولة المهنة للعاملين في مجالها، لذا فإن المستقبل المهني للأعضاء المعاندين والمتمردين قد لا يتأثر بصورة كبيرة نتيجة أي إجراء يقوم به الاتحاد المهني.

وكذلك يمكن لقواعد السلوك أن تَحُدَّ من حرية التصرف، وتصبح عائقًا يَحُول دون إنجاز الإداري العام لعمله، ومن وجهة نظر بليتز، ٢٠٠٥ (Blitz 2005) فإن المسؤولية في الإدارة «نادرًا ما تعني الخضوع للمساءلة المباشرة، أو إلى أوامر دستورية إضافية، أو لقواعد الممارسات والسلوك المهني (ص ٤٠)، وفي واقع الأمر فإن محاولات قمع حدس ومواهب الإداري العام قد تُلْحِق الضرر بجهوده الرامية إلى خدمة الجمهور، ومضى بليتز قائلًا: «إن ما نتوقَّعه من الإداري العام من مسؤوليات أكثر من أي شيء آخر هو التركيز على أداء عمله بأقصى ما يمكن من كفاءةٍ وفعالية»، وقد يسلتزم ذلك في أحايين كثيرة الحاجة إلى ممارسة الحرية بصورةٍ قد تبدو متحرِّرة من قيود النظام، أو قد يحتاج في بعض الأحيان إلى توسيع مسؤولياته العملية بما يتجاوز متطلبات وظيفته» (ص ٤٠) دون الخشية من من فرض عقوبات قد تقع عليه بموجب أنظمة خارجية مما يَحُدُّ من قدرته على الإبداع في العمل، ويقود إلى الشعور بالهزيمة الداخلية.

الرقابة الداخلية

إن تأكيدات هيرمان فاينر التي أصدرها عام ١٩٣٦م وعام ١٩٤١م بخصوص الأولوية التي يجب إعطاؤها للضوابط الخارجية كانت بسبب تأثُّره بآراء كارل جيه فريدريك، لقد أشار فريدريك في كتابه «مشكلات الخدمة المدنية الأمريكية» الذي نُشر عام ١٩٣٥م عن طريق لجنة البحث والتقصي الخاصة بالعاملين في الخدمة العامة إلى أن المسؤولية لها «عامل نفسي»، كما أن لها أبعادًا خارجية (ص٣٨)، وقد ابتدأ فريدريك بتعريف نوع من أنواع المسؤولية، آخذًا العامل الديني كمثال، وقال: إنه «يهدف إلى جَعْل الحكومة مسؤولة أمام الله» (ص٣٠)، إن المسؤولية ليست التعهد أو الالتزام أمام شخص معين، ولكنها «مسؤولية أخلاقية ودينية»، وتمثِّل التزامًا سياسيًّا مثاليًّا.

وبعد خمس سنوات أوضح فريدريك في كتابه «السياسة العامة وطبيعة المسؤولية الإدارية» (١٩٧٢) أن السياسة والإدارة ليستا منفصلتين عن بعضهما بصورة واضحة، وخلص فريدريك إلى أن المسؤولية السياسية ليست كافية لتحقيق السلوك الإداري المسؤول، إن الإداريين العاملين في منظمات عامة في المجتمعات الحديثة دائمًا يكون لهم اهتمامات بالسياسة، ولكن الإجراءات الحكومية المعقَّدة تقف أمامهم كعقبة تمنعهم من تقديم أعمالهم إلى المسؤولين الذين تم انتخابهم بواسطة الجمهور ليقوموا بمراجعتها، ولهذا نجد دائمًا أن الارتباط بين الإداريين والسياسيين ارتباط جزئي، علاوة على أنه لا توجد قنوات اتصال متَّفَق عليها مسبقًا لتحقيق اتفاق بينهم، آخذين في الحسبان المسؤولية المحدَّدة بالنسبة للموظفين المنتخَبين، وأن هذا التحديد لا يمكن تفاديه، فقد طرح السؤال التالي: «ولكن هل توجد هناك أية ترتيبات محتملة تجعل ممارسة مثل هذه السلطة المفوَّضة أكثر مسؤولية؟»، وقد كانت إجابته بصورة عامة تتمثَّل في أنه «يجب علينا قبل أن نعتمد حراسات دستورية إضافية أن نوضِّح الحالات النفسية التي ربما تساعد أي شخص وتدفعه نحو انتهاج السلوك المسؤول» (١٩٣٥م، ص٣٢٠)، وبعد دراسة تلك الحالات أوضح فريدريك أن المسؤولية الإدارية تعتمد على استجابتها لعاملين أساسيين، وهما: المعرفة الفنية، والعاطفة السائدة، إن «الاستجابة» لدى فريدريك تعني ضمنيًّا موقفًا داخليًّا، أو ردة فعل نحو تصرُّف، وبالرغم من ذلك فإن العامِلَيْن السابق ذكرهما يشيران إلى مصادر خارج الفرد، إن العوامل الحاسمة تكمن في تدويل «المعرفة الفنية» ووجود حساسية إيجابية تجاه العاطفة الجماهيرية السائدة.

ينظر فريدريك إلى المعرفة الفنية على أنها المعيار الذي من الممكن أن يحاسَب عليه إداريو المنظمات العامة، ولكن ذلك لا يأتي إلا «عن طريق وجود فنيين لهم القدرة على تقييم سياسة الإداريين في ضوء معرفتهم العلمية والفنية» (ص ص ٣٢٢-٣٢١)، يقول فريدريك، عندما ينظر إلى الحكومات الحديثة: إن الإداريين يتدخَّلون بصورة متزايدة في قرارات ذات طابع تخصُّصي وفني عالٍ يصعب على السياسيين والجمهور مراقبتها والتحكم فيها بصورة فاعلة، ويمكن أن يتم تقييم مثل تلك القرارات بواسطة زملاء لديهم الخبرة والمعرفة التي يتمتَّع بها الإداري ويعملون في مكان آخر.

أشار فريدريك إلى أن جون إم جاوس John M. Gaus قد وصل إلى وجهة نظر مماثلة، وذلك قبل عدة سنوات في كتبه «مسؤولية الإداريين العامِّين»، لقد تنبَّأ جاوس بما سيحدث في النظام الحكومي الذي سيظهر في منتصف الثلاثينات بالولايات المتحدة؛ إذ ذكر أن «معرفة العامل في الخدمة العامة بالمعايير والمُثُل الخاصة بمهنته سيكون أحد العوامل المهمة، وهذا يمثِّل نوعًا من

التحكم الداخلي» (١٩٣٦م، ص٤٠)، لقد حاول كلٌّ من الرجلين أن يبتعدَا عن «الصراع الأدبي»، أو «النقاش على الكلمات»، وأن يتوصلَا إلى معرفة ما إذا كانت النوعية الجديدة للمسؤولية «موضوعية» أم «ذاتية»، لقد رأى فريدريك أنه من الأصلح التخلُّص من مثل تلك اللغة، وبدلًا من ذلك يتم التحدث عن المسؤولية «الفنية» أو «الوظيفية» من جانب، والمسؤولية «السياسية» من الجانب الآخر.

وفي هذه الأثناء بدأ فريتز موريتسن ماركس بانتهاج أفكار مشابهة لأفكار فريدريك، كما بدأ ماركس -أيضًا- بالابتعاد عن النظرية التي تقول: إن الإداريين ليس لهم دور في صنع السياسة، ففي كتابه «الإدارة العامة في الديمقراطية الجديدة» (١٩٤٠م ص٢٣٧) أشار ماركس إلى أن المراسيم التشريعية يجب أن يتم تحويلها إلى «كتلة من الأوامر المفصلة»، وبالرغم من أن لها «علاقة وثيقة بنص القانون"؛ إذ إن إعدادها يُعَدُّ عملًا خلافًا ومنفصلًا عن عملية وضع القانون، ويختتم ماركس بقوله: إن الرقابة الخارجية تُعَدُّ مصدرًا غير كافٍ للمسؤولية، وحَثَّ على ضرورة إصدار ضوابط تشريعية، ولكنه أضاف: «إن الإجراءات القضائية، والمسؤولية القانونية، ومعايير الضبط المهنية تُعَدُّ بدائل ضعيفة عندما نتحدث عن معنى الواجب، فليس هناك وسيلة رسمية نستطيع من خلالها التعرف على عناصر السلوك، وليس هناك أحد في استطاعته أن يفرض المسؤولية، بل عليه أن يغرسها، ويحرس ويؤمِّن جذورها، ويحفِّزها للنمو، ويقدِّم لها المناخ المناسب» (ص٢٤٨).

وعندما نعود إلى نقاش فريدريك فإن «العامل المهم» الآخر في تحقيق ممارسة ذات مسؤولية للسلطة الإدارية هو العاطفة العامة، إن الجمهور في المجتمعات الديمقراطية يملك حرية الاتصال مع حكومته، ويكون ذلك في شكل «استفسارات، أو انتقادات، أو اقتراحات ([١٩٤٠م]، ١٩٧٢م، ص٣٢٥)، علاوة على ذلك فإن حجم العمل التشريعي أصبح كبيرًا جدًّا، لدرجة تجعل المواطنين «معتادين أكثر فأكثر على اللجوء مباشرة للإداري» (ص٣٢٥)، إن الجمهور يطلب من الإداري أن يستجيب إلى خياراته واحتياجاته، كما أن على الإداري أن يكون قادرًا على تكييف نفسه مع المتغيرات الاجتماعية، «فبدلًا من أن تتم الإدارة على حسب المجريات التي حدثت في الماضي يجب على الإداري المسؤول في هذه الأيام أن يعمل وفقًا للتوقعات» (ص٣٢٤)، إن مهمة العلاقات العامة في المنظمات العامة تتمثَّل في محاولة تحديد المقاومة المحتمل أن يقوم بها المواطنون تجاه السياسات الجديدة، والعمل على تكييفها لتتلاءم مع رغبات الجمهور.

هذان العاملان الخاصان بالمسؤولية الإدارية لهما بُعدان خارجيان، وهما: الجمهور، والمجموعة المهنية، بما في ذلك معاييرها الفنية، ويُطْلَق عليهما هنا «الرقابة الداخلية»، ذلك أن مصدر

القوة التي يعملان من خلالها لتشكيل السلوك هو مصدر داخلي مطلق، ولا يعتمدان على النُّظُم الخارجية والطرق التي يتم وضعها بواسطة الآخرين على شكل أوامر وتوجيهات؛ بل إن اعتمادها يتم على مجموعة من الاتجاهات النابعة من داخلهم والقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها، وهنا نجد أن المديرين لا يستجيبون إلى الآراء المهنية الخاصة بزملائهم في العمل إلا إذا كانت تلك الآراء في عُرفها ومعاييرها متطابقة مع القيم والمعتقدات الشخصية الخاصة بهم، وتبقى مساحة واسعة لحرية الاختيار في تطبيق تلك القيم المهنية، كما أن الاستجابة إلى الرأي العام أيضًا مرتبطة بالمدى الذي تحقَّق فيه غَرْس تلك المجموعة من القيم التي تُعَدُّ مُثلًا عليا من وجهة نظر المواطنين.

في نقاشه عن وجود الرقابة الداخلية وعن فائدتها اعترف فريدريك بالأهمية المستمرة للمسؤولية السياسية التقليدية للإداريين العاملين في الخدمة العامة، وقد أشار كتابه «السياسة العامة وطبيعة المسؤولية الإدارية» إلى ضرورة وجود «مُعَايِر مزدوج» للمسؤولية السياسية العامة، علمًا بأنه من المستحيل تحقيق المسؤولية الإدارية بصورة كاملة، «فالرقابة التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق سياسة عامة بصورة حقيقية إنما تمثِّل عملية تقريبية فقط» ([١٩٤٠م، ١٩٧٢م، ص٣٢٢)، وبناءً على ذلك فإن الرقابة السياسية يجب أن يتم مساعدتها بتأثير المعايير الفنية والرأي العام.

الإدارة العامة الجديدة

إن إلحاح فريدريك على أهمية المصادر الداخلية للمسؤولية بجانب الرقابة السياسية، قد عزَّزَتْه دفعة قوية تُعرَف بحركة الإدارة العامة الجديدة (ماريني Marini، ١٩٧١م)، والتي أصدرت بيانها التأسيسي الأول في مؤتمر مينوبروك عام ١٩٦٨م، وبالرغم من أن هذه الحركة التي حدثت في أواخر الستينات قد عكست تنوعًا كبيرًا في جهودها المبذولة لوضع تعريف جديد لحقل الإدارة العامة، إلا أنها استمرت بوجه عام في العمل بالافتراضات الأساسية التي عبَّر عنها فريدريك قبل ثلاثين عامًا مضت، وفي محاولة لتعريف طبيعة المسؤولية الإدارية فقد بدأ كلاهما من منطلق أن الفصل بين السياسة والإدارة يُعَدُّ أمرًا لا يمكن تحقيقه، فالمديرون الذين يعملون في الخدمة العامة لا يمكنهم تجنُّب الانغماس في صنع السياسة، وهي وظيفة اقتصرت سابقًا -من ناحية نظرية- على السياسيين.

وانطلاقًا من هذه الفرضية التي تقول بالطبيعة السياسية لعمل الإداريين في القطاع العام فإن أنصار الإدارة العامة الجديدة عرَّفوا المسؤولين الإداريين على أنهم أولئك الذين لديهم التزام بقيم معينة توجِّه سلوكهم، وأنهم لا يعملون ببساطة كأدوات محايدة خاصة بالموظفين المنتخبين، فهم يجلبون إلى مهمة صنع السياسة/ المهمة الإدارية عهدًا والتزامًا بالتغيير، وبناءً على فريدريكسون (١٩٧١م) يجب أن يكون التغيير موجَّهًا نحو المساواة الاجتماعية، إلا أن الإداريين ليس عليهم فقط

أن ينظروا إلى أنفسهم كعوامل للتغيير في موضوعات سياسية معينة، فهم- وفقًا لرأي فريدريكسون- يلتزمون «بإيجاد صيغ منظمة وسياسية تعكس القدرة على استمرارية المرونة، أو تغيير الروتين» (ص٣١٢)، وهذا مساوٍ للتغييرات الأساسية للآليات والعمليات التنظيمية.

وبالرغم من أن عملية التغيير التنظيمي تمثِّل إستراتيجية أساسية في الإدارة العامة الجديدة، إلا أنه لا يمكن فصلها وظيفيًّا وفلسفيًّا من المساواة الاجتماعية والإدارة الجيدة، كل هذه العناصر الثلاثة مرتبطة ببعضها، يقول فريدريكسون: إن الإدارة الجيدة تُحدِث التغييرات بعيدًا عن البيروقراطية المحصَّنة غير المسؤولة التي أصبحت من أكبر المشكلات العامة، وأكبر من الأوضاع الاجتماعية التي أسَّست هذه البيروقراطيات من أجل حَلِّها وتحسينها»، وتتضمَّن أيضًا استخدامَ الوسائل العلمية الأكثر فاعلية في مجال الإدارة؛ كاستخدام الأساليب الحديثة في إعداد الميزانيات، وفي مجال المحاسبة، واستخدام الحاسب الآلي، وأساليب تحليل السياسات، وتطبيق الطرق المعمول بها في تطوير المنظمات من أجل تحقيق أكبر قدرٍ من العدالة الاجتماعية، وبطريقة مماثلة فإن العدالة الاجتماعية لا يمكن أن تُعَدَّ جزءًا من التغيُّرات الأساسية في المنظمات، والسياسات العامة، وفي استخدام الأساليب الأفضل في مجال الإدارة.

وهناك تطبيق آخر مهم لهذه الفلسفة الخاصة بالمسؤولية الإدارية، وهو أن على الإداري أن يكون «متكيِّفًا مع العملاء»، ومع أن هذا التعريف خاص بالإدارة العامة الجديدة (إذ يطلق على الناس لفظ «عملاء» أو «زبائن» بدلًا من لفظة «مواطنون")، وله نكهة النخبة المهنية، إلا أنه يتضمَّن أيضًا الاهتمام بالجمهور ومشكلاته، والذي يجب أن ينصبَّ عليه التركيز والاهتمام بدلًا من التركيز على المنظمات العامة، ويجب إصلاح المنظمات لتكون قادرة على خدمة الجمهور، وهذا لا يعني أن نجعلها قوية وذات كفاءة عالية فحسب، بل يجب أيضًا تقديم فوائد يجنيها المواطن/ العميل، كما أن إشراك المواطنين في عملية وضع السياسات، وإعطاء أهمية أكبر للتأثير الجماهيري على السياسات هي سمة من سمات هذا المنهج.

قام إيوجني دفورين وروبرت سايمونس Eugene Dvorin and Robert Simmons (عام ١٩٧٢م، ص VII) بإعطاء مثال عن صفات الإدارة العامة الجديدة، ورد في «جزء صغير يتعرَّض إلى موضوعات كبيرة» أطلق عليه اسم «من اللاأخلاقية إلى البيروقراطية الإنسانية»، ناقشوا فيه «الشجاعة» و"الالتزامات تجاه القيم الإنسانية» و"الاستقامة» على أنها تمثِّل أهم الصفات بالنسبة للإداريين الذين يعملون في الخدمة العامة (ص ٤٨)، وبدون هذا الالتزام الأساسي بالقيم لا توجد أية ضوابط خارجية أو مجموعة من العوائق لها القدرة على ضبط القوة البيروقراطية في الدولة الحديثة

وتوجهها إلى الغايات الإنسانية المطلوبة» (ص٤٦)، وإذ إن «الراديكالية الإنسانية» تمثِّل بالنسبة للإداريين قيمة أساسية في توجهاتهم فيجب عليهم أن يعملوا وفق «أخلاقيات موقفية»، إذا أردنا أن نحافظ على الكرامة الإنسانية للجمهور، كما يجب توظيف القوة البيروقراطية من أجل تحقيق الكرامة الإنسانية، وذلك لا يتم بواسطة القسر والإكراه من خلال فرض رقابة قانونية، بل يتم من خلال الإحساس الأخلاقي الداخلي، إن البيروقراطية» لا يمكن أبدًا كبحها أو كبتها على المدى الطويل عن طريق وسائل خارجية فقط» (ص٦٣).

وربما يكون مايكل هارمون (١٩٧١م) قد ناقَشَ قضية الرقابة الداخلية إلى أقصى حد ممكن، لقد انتقد هارمون كلًّا من فريدريك وفاينر لاشتراكهما في الرأي نفسه بخصوص الطبيعة الإنسانية، وقد قال: إن كلًّا منهما يؤمن بضرورة وجود نوع من الضوابط لمنع الإداريين من الأنانية والنزوات، وبناءً على ذلك فإن كلاهما يتَّخذ موقفًا سلبيًّا تجاه الميول الإنسانية.

ثم انتقل هارمون إلى إبراهام ماسلو الذي له موقف أكثر إيجابية في تثمين القدرات الإنسانية وتقييمها، ويخبرنا هيرمان أن ماسلو قد تنبَّأ بأن خيارات الأفراد الذين يسعون لتحقيق ذواتهم تكون عادة أقرب إلى السلوك المسؤول أكثر من الأفراد الأقل صحيًّا» (١٩٧١م، ص١٧٨)، وتابَع بقوله: إنه -بناءً على ذلك- يجب تشجيع الإداريين لمحاولة الوصول إلى تحقيق ذواتهم، وأن يسعوا إلى تطوير قِيَمِهم الخاصة، وأن يُصِرُّوا عليها بوضوح، وأن يقوموا أيضًا بتشجيع الآخرين على اتباعها، وقد عبَّر هارمون عن اقتناعه بأن تحقيق السلوك المسؤول عن طريق هذا الأسلوب عملية غير مضمونة، إلا أنه ذكر أيضًا أنه «من الواضح أن الافتراض الآخر- الذي يقول: إن الإداريين العاملين في الخدمة العامة سيتصرَّفون بطريقة غير مسؤولة ما لم يُفْرَض عليهم نوع من الرقابة- غير مدعوم بمعلومات تجريبية من الواقع»، (ص١٧٨).

وبالرغم من تأكيده على أنه لا يسعى إلى الاقتراح بأن تكون المصالح الشخصية هي الضابط الأخلاقي الذي يحكم الإداريين في الخدمة العامة، إلا أن التزام هارمون بفكرة تحقيق الذات يجعل من الصعب عليه تعريف السلوك المنحرف، وإذا تم إقرار الوضع الوجودي ليؤدي دورًا في الإدارة العامة فإنه لن يكون هناك عُرف عالمي أو مستقل يمكن أن يُستخدَم في تقييم سلوك أي شخص يعمل في الخدمة العامة.

وفي ضوء وجهات النظر هذه لمناصري الإدارة العامة الجديدة فإن هناك عددًا لا بأس به من المفاهيم التي أوردت دفاعًا عن إدارة الأعمال الحديثة، ويوجد عدد لا بأس به من نقاط التشابه والالتقاء مع موقف كارل فريدريك، وهي:

- جميعهم أقرُّوا بأن الإداريين في الخدمة العامة لا يمكنهم تجنُّب السياسة وصنع القرارات السياسية.
- جميعهم أقرُّوا بضرورة وجود شكل من أشكال التحكُّم السياسي على البيروقراطية.
- جميعهم أقرُّوا بعدم كفاية الضوابط السياسية الخارجية في تحقيق المسؤولية الإدارية، وضرورة أن يكون هناك ضوابط داخلية.
- جميعهم -ما عدا هارمون- أقرُّوا بأهمية النقاط الأخرى التي تعزِّز السلوك المسؤول من خلال القيم الداخلية التي يتم إنشاؤها: أساليب الإدارة العامة، والمعايير المهنية، والحكومة الديمقراطية.

إن علينا هنا ملاحظة أن أهمية الرقابة الداخلية قد اكتسبت أرضية ثابتة ودائمة في الفرضيات الأساسية الخاصة بالإدارة العامة الجديدة خلال فترة العقدين الأخيرين منذ أن ظهرت الإدارة العامة الجديدة، ومن الموضوعات التي سادت مؤتمر مينوبروك الثاني عام ١٩٨٨م في الذكرى العشرين للاجتماع التأسيسي للإدارة العامة الجديدة هو اقتراح أن القيم والأخلاق يُنْظَر إليها الآن على أنها المحور لحقل الإدارة العامة، كما أنه في مؤتمر مينوبروك الثاني، الذي حضره معظم الذين شاركوا من قبل في المؤتمر التأسيسي، إضافة إلى مجموعة من العلماء الصغار الذين يمثِّلون جيل الثمانينات، لم يتم التساؤل مجددًا عن أهمية العدالة الاجتماعية في الممارسات الإدارية، وكذلك كلمة «عميل» أو «زبون» التي تردَّدت بواسطة الكثيرين خلال عام ١٩٦٨م، وتطوَّرت إلى التزام عريض يتمثَّل في مجموعة من القيم المرتبطة مع نظرية الديمقراطية السياسية، أما بخصوص فضيلة المدنيين ومسؤوليات المواطنين في أي حكومة ديمقراطية فقد تجسَّدت في هذا المفهوم، (ماير Mayer، ١٩٨٩م، ص٢١٨؛ جاي Guy، ١٩٨٩م، ص٢١٩؛ بورتر Porter، ١٩٨٩م، ص٢٢٣)، برزت هذه القيم أيضًا في مؤتمر Minnowbrook الثالث الذي انعقد في عام ٢٠٠٨م في حضور لفيف من الأكاديميين الشباب في مجال الإدارة العامة، وفي ختام أعمال المؤتمر وقَّع العلماء الشباب على بيان التزام عبارة عن وثيقة تؤكِّد على التنوُّع المتزايد في هذا المجال، وتدعو إلى زيادة التعاون، وترسم معالم الالتزام بإشراك الجمهور في ردم الهوة بين النظرية والممارسة.

الجمعية الأمريكية للإدارة العامة (ASPA)

بالإضافة إلى إقرار مبادئ أخلاقية مهنية كنوع من أنواع الرقابة الخارجية قامت (ASPA) بمحاولة تشجيع تطوُّر الرقابة الداخلية بين أعضائها، ومن أهم الوسائل التي تم اتباعها للوصول

إلى ذلك نشر كتيِّب بعنوان تطبيق المعايير المهنية والأخلاقية في الثمانينات: كتيب عمل إرشادي للإداريين العاملين في الخدمة العامة (مارتين وهينيجان Martins and Hennigan، ١٩٨٢م)، وقد كان أحد الأهداف الرئيسة الأولى في الأجندة التي وضعتها لجنة المعايير المهنية والأخلاقية، والتي كوَّنتها (ASPA) عام ١٩٧٦م، هو عمل دليل للتأملات الأخلاقية يمكن استخدامه بواسطة الإداريين العاملين في الخدمة العامة، وكان الإجماع في ذلك هو أن إثارة أسئلة ذات طابع متتالٍ يمكن أن يساعد أعضاء الجمعية في التعرُّف أكثر على القيم المهنية والأخلاقية الخاصة بمهنتهم، ويُنْظَر إلى ذلك على أنه أكثر أهمية من صياغة مبادئ أخلاقية، وكانت الفكرة أن يتم توفير كتب يمكن أن يتم استخدامها بواسطة الأفراد والمجموعات، ويمكن للشخص أن يقرأ فيها منفردًا لعمل تقييم شخصي، ولتطوير قدراته المهنية، أو يتم مناقشتها بواسطة مجموعات من الإداريين في اجتماعات (ASPA)، وأثناء الدورات التدريبية والتعليمية، أو بين أعضاء المنظمات العامة.

يعطي الكتيب الذي تم نشره بواسطة (ASPA) خلفيةً مختصرة عن موضوعات مثل «العلاقة مع القانون»، «المحاسبة عن أعمال محدَّدة»، «المواطنة والمسؤولية»، «تعارُض المصالح»، و"نفخة لصفارة»، يتبع هذه الموضوعات أسئلة تحليلية يتم الإجابة عنها بواسطة القارئ، وينبغي للإداريين أن يتمكَّنوا من الإجابة عنها، كما أن هناك أسئلة أخرى خاصة بزملاء المهنة والجمهور، إن الافتراض الضمني هو أن مثل هذا النوع من النقاش سيساعد في غرس الرقابة الداخلية في صورة قيم مهنية ومعايير أخلاقية.

«إثارة اللغط والجدل» والضوابط الداخلية

سيتعامل أنصار نظرية الرقابة الداخلية مع الوظيفة الاستشارية التي حصلت عليها في إدارة تعليم الولاية من خلال الاهتمام بتطوير قيم الخدمات العامة والحساسية تجاه الجمهور، وربما يقترحون دورات تدريبية في مجال الأخلاق المهنية للعاملين بالمنظمات قبل التحاقهم بالعمل ودورات أخرى للذين على رأس العمل، وستركِّز هذه الدورات على تحديد الفرق بين المصالح الشخصية والمصالح العامة، وأهمية تجنُّب أي مظهر من مظاهر تعارُض المصالح، وربما قاموا -أيضًا- بفحص طرق التأمل الأخلاقي، وتحليل المبادئ الأخلاقية الرئيسة الموروثة في الخدمات العامة بأمريكا؛ كالمساواة، والحرية، والإحسان، واحترام الأفراد، والسيادة، والعدل.

مزايا وعيوب الرقابة الداخلية

سوف نتعرض بصورة مختصرة للمزايا والعيوب المتعلِّقة بالاعتماد بشكل كبير على الرقابة الداخلية.

أولًا: المزايا: غالبًا ما تظهر القيم المغروسة في الإداريين أثناء عملية اتخاذ القرارات، وحتى إذا كان المشرف غائبًا أو غير ملتزم بالنظم أو فاسدًا، فإن الرقابة الداخلية الخاصة بالإداري ستظل تعمل، ويمكن للإداري أن يعتمد على التوجيهات النابعة من ذاته في حالة أن التشريعات لا تحمل توجيهات توضيحية للسلوك؛ ذلك أن الضوابط المؤسساتية الخارجية ليست سريعة الاستجابة، مثل القيم الخاصة بالفرد في لحظة إصدار القرار، إن معظم المشكلات التي واجهتك في عملك كمستشار لإدارة تعليم الولاية كان يمكن تجنُّبها إذا كان الإداريون المتورِّطون قد خضعوا سابقًا لبرنامج ساعدهم على كَسْب مجموعة من القيم المهنية، وفي ظل غياب ذلك فإنك سوف تُتْرَك لوحدك لملاحظتهم وفرض العقاب على الأشخاص السيئين.

إن الرقابة الداخلية تخلق بيروقراطية أكثر استجابةً وأكثر مسؤولية، وحتى في اللحظة التي تعمل فيها الرقابة الخارجية فإنها تمنع الإداريين من إدراك أبعاد فريدة في المواقف الملموسة، إنَّ غَرْس مجموعة من قيم الرقابة الداخلية يعطي شيئًا من الثقة في النفس عند إصدار الأحكام، والشعور بالاستقلالية المنظمة عندما يتم التعامل مع حوادث طارئة، ويمكن للإداريين أن يتحمَّلوا المغامرة، ويتحلَّلوا من الإجراءات؛ لأنهم في هذه الحالة لا يتصرَّفون حسب نزواتهم وأهوائهم الشخصية، ولكن يحكمهم نظام قيم متماسك.

أما العيوب التي يجب الإقرار بها في الرقابة الداخلية فتتمثَّل في الآتي:

هنا صعوبة في المجتمعات الكبيرة من حيث تحديد القيم التي يجب على الإداريين أن يتحلوا بها، وأحد العيوب التي يركِّز عليها المنتقدون هو أن القيم في المجتمعات الحديثة شيء نسبي، بمعنى أن أية قيمة يجب علينا أن نأخذ بها كعُرف للبيروقراطية؛ هل هي القيم العلمية؟ أم القيم الاقتصادية؟ ومَن هو الشخص المختص الذي سيقوم بتقرير ذلك؟ وهل يجب على كل الإداريين أن يعملوا بالقيم المهنية نفسها؟

ولهذا فإنه لا يمكن الاعتماد بصورة كاملة على الرقابة الداخلية، إذا قامت إحدى الإداريات باستخدام قيمها الداخلية في اتخاذ قرار بشأن أحد الموضوعات فإننا لن نكون متأكِّدين بأنها كانت ستتخذ القرار نفسه إذا كان الموضوع يتعلق بشأن خاص بها، وحيث إن القيم هي شيء خاص ولا يمكن أن يطلع عليها أحد، فسيكون من الصعب على الجمهور مراجعة القيم التي يتم الاعتماد عليها في إصدار القرارات، ولن نتمكَّن من التعرُّف على ما إذا كان الإداري يطبِّق القيم المهنية أم القيم الشخصية في قراراته.

فعلى سبيل المثال، إذا فهم دفاع فريدريك عن الرأي العام والمعايير الفنية كأساس للرقابة الداخلية فمن المحتمل أن هذين المعيارين سيكونان محل نزاع بين فترة وأخرى، تخيَّل -على سبيل المثال- أن مدير إحدى الإدارات البيئية تُمْلِي عليه معاييره الفنية أنَّ نقاوة الهواء ستتضرَّر بشدة إذا تم إنشاء مصنع حديد جديد بالمنطقة، ويواجَه في الوقت نفسه بأفراد يفضِّلون ذلك بسبب الفرص الوظيفية التي يتيحها لهم وجود المصنع في المنطقة، مَن سيُرشد إداريًّا عامًّا عند حدوث مثل هذا التعارض؟

الخلاصة

الآن وبعد أن نظرنا في الضوابط الداخلية والخارجية، ونموذج ليندا تريفينو التفاعلي، يمكننا الانتقال من وصف الطرق التي يتصرَّف بها الأفراد في حالة معينة لوصف نهج للحفاظ على السلوك الأخلاقي في سياقات ومنظمات محدَّدة، إن وصف الكيفية التي يمكن للفرد أن يستجيب بها لحالة عامة يضع الأساس لفهم كيف يمكن أن تساعد أنواع معينة من الضوابط الداخلية والخارجية في الحفاظ على السلوك المسؤول داخل منظمة معينة كإدارةٍ حكومية مثلًا.

إن المهمة الحاسمة تتمثَّل في تطوير موازنة بين الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية، والعمل على تحقيق الانسجام بينهما، أي يجب أن يكون هناك تحكُّم خارجي على الشخص لكبت الانحرافات التي تصب في خانة المصالح الذاتية، ولكن في الوقت نفسه يجب أن يكون هناك ضوابط داخلية لتشجيع الدوافع الاجتماعية البنَّاءة والخلَّاقة والمثالية لتتمكن من النمو والازدهار، إن هذه الموازنة بين الضوابط تُعَدُّ مهمة جدًّا للوصول إلى السلوك الإداري المسؤول.

ومن المهم أيضًا أن تقوم الرقابة الداخلية والخارجية بدعم ومساندة بعضهما بعضًا، ويجب أن يقوم كلاهما بدعم النوع نفسه من السلوك، وألَّا تعطي إشارات متناقضة، غالبًا ما يتم في المنظمة وضع سياسات ومعايير لتقييم الأداء، ونُظُم وإجراءات إشرافية شاذة ومتناقضة مع القيم التي يناصرها ويقف بجانبها المجتمع، ويتعيَّن على العاملين في الخدمة العامة العمل والالتزام بها.

سنبدأ في الفصل القادم بشرح عملية تأسيس الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية، وسنحاول دمج الأخلاق والقيم مع القانون، والنُّظُم والمبادئ مع المنظمة البيروقراطية، يمثِّل ذلك نهج التصميم في الأخلاقيات الإدارية.

الفصل السابع

دمج الأخلاقيات مع الهياكل والقواعد التنظيمية

INTEGRATING ETHICS WITH ORGANIZATIONAL NORMS AND STRUCTURES

يستمر هذا الفصل في دراسة مشكلة تحقيق السلوك المسؤول من وجهة نظر المديرين، نشعر أحيانًا عندما نشغل وظائف إدارية ببعض الارتباك والحيرة حول عدم قدرتنا على تحقيق النتائج المرجوة من الإصلاحات التي تتم على القواعد، والسياسات، وبرامج التدريب، والقوانين، والترتيبات الإدارية الأخرى، ونجد أنه بالرغم من الجهود التي نبذلها فإن سلوك العاملين في منظمات الخدمة العامة لا يزال غير منسجم مع الأهداف المرجوَّة في مخيلتنا، وأنهم دائمًا غير متحمسين لتوجيه طاقاتهم ومهاراتهم نحو تطبيق السياسات الجديدة، والالتزام بالقواعد التي يتم فرضها حديثًا، ويتصرفون في بعض الأحيان بطريقة تنافي الآداب المهنية، أو ربما تكون غير قانونية.

وبالرغم من أننا نميل إلى الفصل بن النشاطات غير الأخلاقية، والأداء الضعيف للعمل بطريقة متعمدة ومقصودة، حيث نعد ذلك مشكلتين منفصلتين، إلا أن كليهما يمثل شكلًا من أشكال السلوك غير المسؤول، كما أن كلًّا منهما يمثِّل أيضًا انحرافًا في توجيه الموارد العامة عن هدفها لتحقيق الأولويات والمتطلبات، إن استخدام المعلومات الخاصة بمنظمة عامة، واستغلال العلاقات مع الشخصيات المهمة لتحقيق مكاسب شخصية، أو العمل على تغيير اتجاه السياسات أو البرامج بعيدًا عن تحقيق أهدافها الرسمية يُعَدَّان فشلًا في خدمة المواطنين، ويمثِّلان وجهين لعدم المسؤولية، وإذا لم يكن السبب في ذلك نقص في القدرات الأساسية اللازمة لأداء الوظيفة؛ فإن كلًّا من التصرُّفَيْنِ أعلاه ربما يكون نتيجة لعدم انسجام الرقابة الداخلية والخارجية، وقد يتصرَّف الإداري في الخدمة العامة بطريقة غير مسؤولة، إذا كانت المسؤولية الموضوعية والمسؤولية الذاتية للوظيفة التي يشغلها غير مرتبطتين بشكل جيد، وإذا وصل التعارض بين الرقابة الداخلية والخارجية إلى درجة

تؤثر في السلوك فإننا قد نعزو ذلك إلى انعدام في الآداب أو الأخلاقيات المهنية، كما يمكن أيضًا أن ننظر إليه كقصور في الجهود المبذولة من أجل تحقيق الأهداف المحدّدة للمنظمة، سنورد فيما يلي بعض الأمثلة لإلقاء الضوء على هذه الديناميكية.

التعارض بين الرقابة الداخلية والخارجية

التوجهات الجنسية الشاذة والعمل في إدارات الشرطة

أقامت إدارة شرطة المدينة حملة لتعيين ضابط شرطة من أصحاب الخبرة في مجال العمل، وصل خمسة عشر طلبًا إلى الإدارة من ضباط يعملون في إدارات مختلفة في جميع أنحاء الولاية، وتم إخضاعهم جميعًا لإجراءات الاختيار المعروفة، وهي الاختبار التحريري، والمقابلة الشخصية، والفحص الطبي، والتقييم النفسي، والبحث والتحري عن خلفية المتقدم للوظيفة، وقع الاختيار في النهاية على ضابط دوريات اسمه آدم له خبرة خمس سنوات في العمل بإدارة أخرى بالمقاطعة، وقد كان الفرق في الدرجات بينه وبين بقية المتسابقين على الوظيفة كبيرًا، وكان التقييم لأدائه العملي السابق إيجابيًّا للغاية، كما أن رؤساءه الحاليين يمدحون أداءه في عمله.

إلا أنه حدثت معضلة قبل أن يتم إرسال عرض توظيف كتابي إلى السيد آدم؛ إذ تقدَّم إلى قسم شؤون الموظفين أحد الضباط الكبار في الوحدة التي من المفترض أن يعمل بها آدم، وأخبرهم بشجاعة أن آدم تنقصه بعض قِيَم الرجولة، ومع أن ذلك الضابط يُعَدُّ مشاركًا في لجنة المقابلة الشخصية، إلا أنه لم يعبِّر عن شيء مهم في ذلك الوقت، وقد بدأ يشعر بعد ذلك أن هناك شيئًا يثير الشك في طريقة التأنُّق والتكلُّف التي يتميز بها آدم.

اتفق معه ضابط شؤون الموظفين بأن آدم كذلك، ولكنه رجع بعدها وغيَّر رأيه «ص ١٥٧» قائلًا: «لا، ليس كذلك بالفعل، ولكنه فقط لا يتصرف برجولة مثل بقية أفراد الشرطة»، وقام ضابط شؤون الموظفين بتذكير الضابط الكبير أن المدينة لها قانون يكفل توفير الفرص الوظيفية بشكل متساوٍ للجميع، ويمنع التفرقة في كل الأحوال، ضحك الضابط الكبير ضحكة خانقة، وقام بتذكير ضابط شؤون الموظفين أن لإدارة الشرطة تقاليد راسخة في عدم تعيين أي شخص مثل آدم، ولم يجرؤ أحد في السابق على تحدي ذلك، وقد وافقه ضابط شؤون الموظفين بأن تعيين شخص مثل آدم قد يؤدي إلى خلق مشكلات خطيرة في الإدارة، وأن معظم الضباط قد يرفضون العمل مع آدم إذا عرفوا بشخصيته وسلوكه، أو حتى إذا شكُّوا في ذلك، وسوف يرون أن وجود آدم بينهم يقوِّض أو يُضعِف من وضع مهنتهم ومكانتها، ويجعلهم عرضة للسخرية من إدارات الشرطة الأخرى في الإقليم، ولذا فإنهم لا محالة سوف يطاردونه حتى يخرجوه من الإدارة.

اقتنع كل من الضابطين أن تعيين السيد آدم سيكون مكلِّفًا في عدة نواحٍ، وأن الأمر يتطلب معالجة بطريقة خاصة، وقرَّرَا أن الطريقة الوحيدة التي تساعدهما في حل هذه المشكلة هي التحرِّي بشكل أعمق عن خلفية آدم، والقيام بعمل بحث شامل حتى يتأكدوا إن كانت شكوكهم تلك في محلها أم لا، وقد تمكَّنَا في خلال أسبوع من الحصول على معلومات تؤكِّد ما توقَّعاه في السابق، وبالتالي قرَّرَا إجراء تعديل في درجات آدم التي تحصَّل عليها في الاختبار، بحيث لا يكون الأول في ترتيب المتسابقين، واقتنعوا بأن ذلك في مصلحة الإدارة، وفي مصلحة المدينة، وحتى في مصلحة آدم نفسه.

إن ما نراه في هذه الحالة التي أوردناها كمثال يمثِّل عجزًا أو ضعفًا في أحد عناصر الرقابة الخارجية، مثل ذلك الأمر المحلي للمدينة الذي يحظر التمييز، وفي الوقت نفسه يمنع من اتخاذ تصرُّف مسؤول عندما يكون هناك تعارُض مع عنصر قوي من عناصر الرقابة الداخلية كالقواعد السلوكية في عُرف الشرطة، إن قيم الرجولة المغروسة في الأعمال، والثابتة على مر الأزمان، والسائدة عند كل الرجال، وكذلك الوظائف التي يكون من مسؤوليتها التوجيه والإرشاد؛ كالقيام بتنفيذ القوانين، نجد بها عوائق كثيرة تقف في وجه الرقابة الخارجية التي تتمثَّل في أشياء مثل القانون، أو حتى اللوائح الإدارية في المنظمة، وإذا لم نقم بعمل برامج تدريبية وتطوير الإستراتيجيات التنظيمية حتى نتمكَّن من القيام بإعادة تشكيل تلك القيم والمعتقدات، إضافة إلى وضع إجراءات مناسبة لاختيار العاملين بهدف ضمان تعيين الأشخاص الذين يحملون قيمًا متطابقة إلى حد كبير مع القانون؛ فإن القانون سيكون ممتَهَنًا.

موت طبيعي

هذا مثال آخر أكثر تعقيدًا لعملية التعارض بين الرقابة الداخلية والخارجية بخصوص قانون تم إقراره بواسطة الجهة التشريعية في إحدى الولايات الكبيرة في غرب أمريكا، لقد أبدت مجموعة نشيطة وذات تمويل مالي جيد -تسمِّي نفسها «حرية الموت"- اهتمامًا عميقًا وتحمُّسًا كبيرًا بالأعداد المتزايدة من المرضى الذين يعانون من أمراض يصعب شفاؤها، ويبقون على قيد الحياة عن طريق مساعدة الأجهزة الطبية الحديثة، وكان معظمهم في حالة غيبوبة كاملة، ولا يشعرون بأي شيء من حولهم، بينما البعض الآخر يقاسِي من آلام حادَّة، لقد وصف المتحدثون باسم هذه الجماعة هذا القانون بأنه إهانة للكرامة الإنسانية، وانتهاك لحق الإنسان في التحكم في حياته بما فيها قراره لوضع حد نهاية لها، ويرون أن إبقاء هؤلاء المرضى الذين لا أمل لهم في الشفاء على قيد الحياة يمثِّل سلبًا لحريتهم وخصوصيتهم دون أية فائدة لهم أو للمجتمع، كما جادلوا -أيضًا- بأن ذلك يمثِّل عبئًا ماليًّا

وعاطفيًّا ثقيلًا تتحمله عائلات أولئك المرضى، وبناءً على ذلك فقد طالبوا بأن يتم منح الناس الفرصة لتقدير مثل هذه الحالات ليقرِّروا فيها بأنفسهم مسبقًا الإجراء الذي يفضِّلونه إذا حدث لهم مثل ذلك الوضع.

ونجحت مجموعة «حرية الموت» في الضغط على الجهاز التشريعي لحمل حاكم الولاية للتوقيع على وثيقة تُقَنِّن حرية الموت، وهذا يعني أن أي شخص عمره واحد وعشرون سنة أو أكثر يمكنه أن يقوم بتوقيع إقرار يفيد أنه في حالة ما إذا حدث في أي وقت في المستقبل أن قرَّر اثنان من الأطباء بأنه مصاب بمرض لا يمكن شفاؤه منه فيجب ألا يتم بذل أي جهود «باستخدام وسائل صناعية لتمديد حياته وتأخير لحظة موته»، وأن يتم «السماح له بأن يموت ميتة طبيعية".

وبناءً على المرسوم فإن تطبيق ذلك يعتمد اعتمادًا كليًّا على قرار الأطباء؛ إذ يجب عليهم إبلاغ المرضى بهذا الحق الجديد الذي كفله لهم القانون، وأن يمنحوهم الفرصة للتوقيع على الإقرار وحفظه في الملف الطبي للمريض، علمًا بأن الإقرار يكون ساريًا لفترة خمس سنوات بعد توقيعه من قِبَل المريض، وبعدها تنتهي صلاحيته إذا لم يتم تجديده بواسطة المريض.

وبعد مُضِيِّ عام على إجازة هذا المرسوم أشار مسح ميداني على الأطباء العاملين في الولاية أنه لا يوجد دليل على أنه قد تم التوقيع ولو على إقرار واحد خلال الفترة الماضية، وقد عُزِي ذلك إلى احتمال أن الأطباء لم يقوموا بدورهم الذي حدَّده القانون على الوجه الأكمل والمطلوب، وقام قادة حركة «حرية الموت» بإقناع المشاركين في أحد المؤتمرات الذي يضم كلًّا من قادة الأطباء، والمحاضرين بكليات الطب، والقانونيين، ومحلِّلي السياسات، والمحامين، واختصاصيِّي على الآداب والأخلاق بالعمل على كشف جذور تلك المشكلة.

ولم يأخذ الأمر وقتًا طويلًا للتوصل إلى السبب الذي جعل ذلك القانون بدون تأثير؛ إذ كان يوجد تضارب بين عدد كبير من عناصر الرقابة الداخلية والخارجية، إذا قمنا بدراسة عناصر الرقابة الداخلية والخارجية التي تعمل في تلك الحالة لاكتشفنا وجود عنصرين للرقابة الخارجية، وهما قانون الموت والمحاكم، وعنصر واحد للرقابة الداخلية، وهو القواعد الأخلاقية للأطباء، إن الرقابة الخارجية المتمثلة في القانون الذي يكفل حرية الموت للأشخاص يتعارض مع العنصر الآخر في الرقابة الخارجية وهو المحكمة، كما أنه أيضًا يجري في اتجاه مضاد لعنصر الرقابة الداخلية المتمثل في الأعراف المهنية للأطباء، ويكمن التضارب هنا في أن القانون الجديد يحاول أن يُخْضِع الأطباء ليقوموا بعمل غير متطابق مع القيم والأعراف التي غُرِسَت في أنفسهم أثناء التدريب والممارسة العملية للمهنة، والتي قد تُعَرِّضهم إلى دعاوى قضائية باتهامهم بالإهمال في أداء العمل، مما يضطرهم إلى الوقوف أمام المحكمة.

إن الأطباء قد تم تدريبهم للعمل على المحافظة على حياة البشر، ومحاولة إطالة أمدها، وليس للعمل على وضع نهاية لها، أو حتى السماح بوضع نهاية لها، إذا كان في إمكانهم التدخُّل بطريقة فاعلة لإنقاذ المريض. إن قَسَم أبقراط Hippocratic Oath الذي مضى عليه أكثر من ألفي عام ما زال يعكس التقاليد الأخلاقية في مهنة الطب، علمًا بأن ذلك القَسَم القديم لم يَعُدْ يُمَثِّل رقابة خارجية رسمية على عمل الأطباء في الوقت الحالي، وأن جوهر التقاليد المهنية للأطباء هو التزام الطبيب بتجنُّب تقديم أية مساعدة لوضع حد لحياة أي شخص.

إضافة إلى ذلك فإن التدريب الذي تلقَّاه الأطباء واختلاطهم الاجتماعي مع بعض يفرض عليهم نوعًا من الغيرة التي تحمي العلاقة بين الطبيب والمريض من أي عامل قد يحطِّم رابطة الثقة الموجودة بينهما، إن فكرة الاقتراح على المرضى بأن يقوموا بالتوقيع على إقرار يضع حدًّا لحياتهم في حالة حدوث ظروف معينة، وقيام الأطباء بالاحتفاظ بذلك الإقرار في ملفاتهم كانت من وجهة نظر الأطباء عملًا غير أخلاقي يُفسِد عُمق علاقة الثقة الموجودة بينهم وبين المرضى، وقد خشي الأطباء سوء فهم المرضى للبواعث الحقيقية التي دعت لاتخاذ ذلك الإقرار، كما خشوا أن ينظروا إلى تلك النصيحة بعين الريبة والشك.

إضافة إلى تلك الأعراف الطبية الثابتة والمعمول بها على نمط واسع لدى الأطباء فإنه يبقى – أيضًا– عامل المخاطرة المتمثِّل في التعرُّض إلى الاتهام بسوء الأداء الذي سيوفِّر رقابة خارجية قوية وفاعلة تؤدي إلى تعارُض آخر مع قانون جديد، وبالرغم من أن القانون يحتوي على بنود تُعْفِي الأطباء من مثل تلك الدعاوى القضائية، إلا أن الذين حضروا المؤتمر عبَّروا عن خوفهم من أن تلك الإجراءات غير كافية، وقد أيَّد المحامون ذلك الانتقاد موضِّحين بأن الأشخاص الذين ينجون من المرض قد يرفعون قضايا جنائية ودعاوى مدنية ضد الأطباء الذين شاركوا بأية صورة من الصور في الإقرار والإجراءات الأخرى المتعلقة بعملية الموت الطبيعي.

وعندما تم نشر مداولات المؤتمر أصبح جليًّا أن ذلك القانون الجديد وحده غير كافٍ، ولا يمثِّل رقابة خارجية قوية وقادرة على التغلب على العناصر الرقابية التي تجمَّعت لمقاومة بنوده، علمًا بأن أحد هذه العناصر يمثِّل الرقابة الداخلية، والآخر عنصر رقابة خارجية، كما أن لغة صياغة القانون لم تكن دقيقة، والإجراءات الوقائية من الدعاوى القضائية لم تكن كافية، وكذلك عملية وضع الشخص غير المناسب لأداء مثل هذا العمل، فالطبيب هو الذي يقوم بدور تطبيق القانون دون أي اهتمام بعمل أي جهد لإعادة صياغة دور الطبيب في ناحية تعليمية.

التوافق مع أهداف السياسة العامة

يتضح من خلال الحالات المشابهة للحالتين اللتين تم عرضهما أن السياسة العامة لم تحدِّد بشكل جيد العناصر الأخلاقية اللازمة لاتخاذ القرار، فغياب الرقابة الخارجية الفاعلة التي تحدِّد بوضوح الأشياءَ المحظورة، مقرونة في الوقت نفسه برقابة داخلية وخارجية غير متطابقة مع رغبة السياسات الجديدة يؤدي إلى تَرْك الرقابة الخارجية الأخرى، والقيم الشخصية، والأعراف الثقافية، أو التقاليد المهنية السائدة في عملية اتخاذ القرار، ويتم الأخذ بمرئيات ورغبات مُمَثِّلي الجمهور الذين يُقِرُّون القوانين، وإذا لم يتم إعادة تنظيم لتلك القيم وترتيبها، بحيث تكون أكثر انسجامًا مع الأهداف السياسية، فيجب أن نتوقع الحصول على سلوك مسؤول متماسك، وسيفشل العاملون في الخدمة العامة في تحقيق رغبات الجمهور الموضحة في السياسات العامة.

عناصر السلوك المسؤول

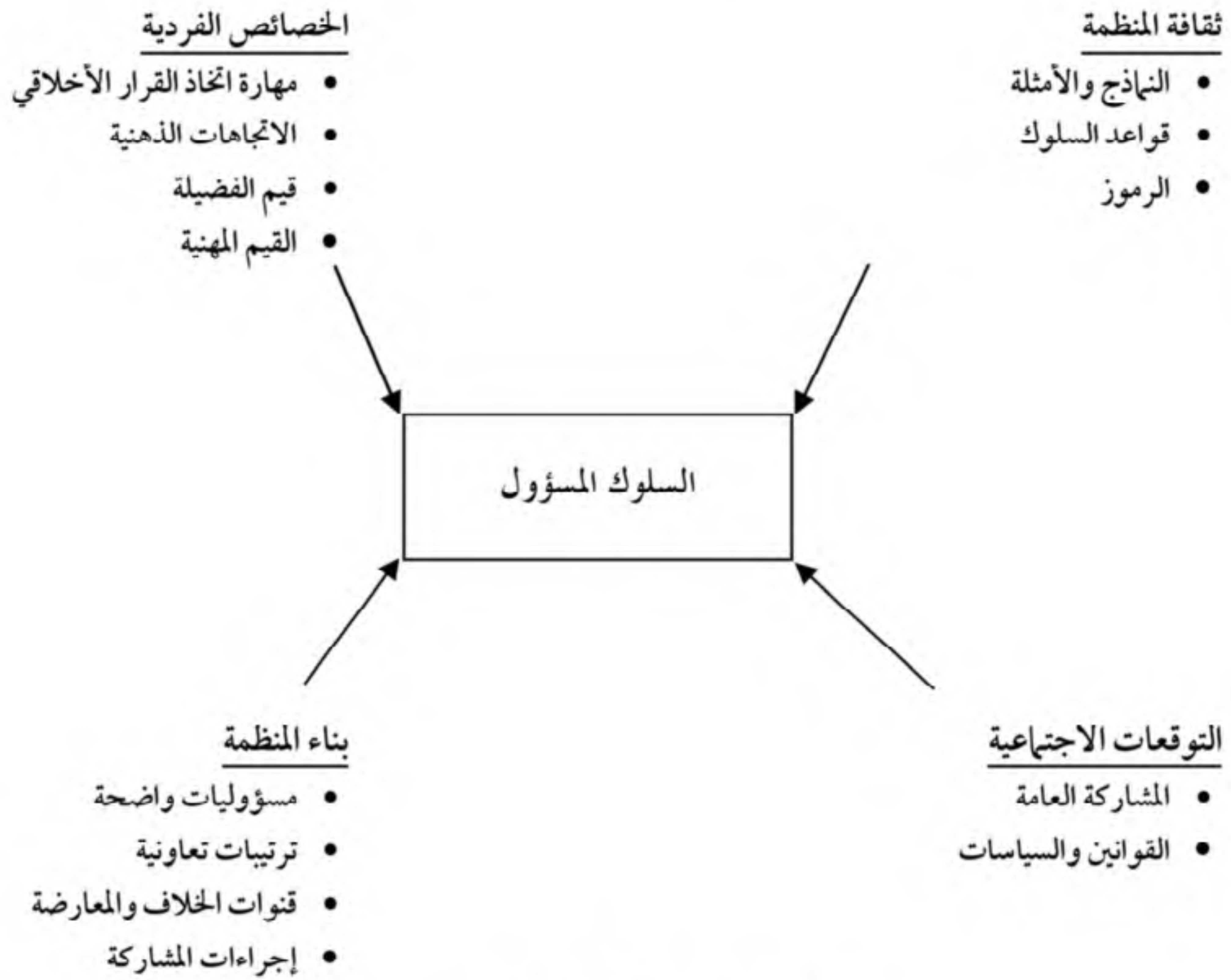
لا يمكن تشكيل السلوك الأخلاقي على نحو فاعل، والتمكين من المحافظة عليه بمعزل عن البيئة التي نعمل بها، إن عملية التأمل التي سبق مناقشتها في الفصول الأولى من هذا الكتاب تحتاج إلى بيئة مساعدة إذا أريد تحقيق إدارة ذات مسؤولية، ويوضح الشكل رقم (٧,١) أن الرقابة الداخلية المتمثِّلة في المميزات الشخصية يجب أن تكون بوجه عام متوافقة مع بناء المنظمة وثقافتها، ومع توقعات المجتمع، تعتبر هذه العناصر أساسية لتصميم بيئة داعمة للسلوك الأخلاقي.

المميزات الشخصية

وهي تتضمن مهاراتنا في اتخاذ القرارات الأخلاقية، وفضائلنا، كما تُفهَم -أيضًا- كسِمَة خاصة بالشخصية، أو نوعية الأخلاق المغروسة في داخلنا وقيمنا المهنية، خصَّص العلماء والممارسون المعنيون بالأخلاق الإدارية خلال العقدين الأولين لدراسة الأخلاق الإدارية (١٩٧٠-١٩٩٠) أكثر اهتمامهم إلى هذه الصفات الفردية، والتي لا تزال مصدر قلق كبير، على الرغم من استكمالها بالعناصر الثلاثة الأخرى للهيكل التنظيمي والتوقعات المجتمعية، وقد انصبَّ الجهد الأكبر ضمن فئة الصفات الفردية نحو تطوير مهارات اتخاذ القرارات الأخلاقية.

والطريق المتَّبَع لتطوير هذه المهارات يتضمن دراسة الحالات باستخدام الخطوط التي اقترحناها في الفصل الأول من هذا الكتاب، كما أن استخدام طريقة ورش العمل عند تدريس الأخلاقيات تركِّز على تَعلُّم عملية تطبيق نماذج مختلفة لقرارات محتملة للحالة التي تحت الدراسة؛ إذ

يتم تعليم الإداريين على مجموعة من الخطوات التي تساعدهم للتوصل إلى مفهوم واضح للمشكلة الأخلاقية التي تواجههم، ومن ثم كيفية العمل على حلِّها باتخاذ قرار لتنفيذ العمل المناسب المطلوب، ويتم تعليمهم على كيفية استخدام هذه النماذج عن طريق تطبيقها على حالات يتم كتابتها إما بواسطة المشاركين في الدورة أو بواسطة المدرِّب.



شكل (١ , ٧). عناصر السلوك المسؤول.

وتستخدم الحالات الدراسية -أيضًا- في غَرْس القيم والآداب المهنية، كما تم دراسة ذلك في الفصل الأول من هذا الكتاب، إن الافتراض هنا هو أنه فقط عندما يتم ربط مناقشة المعايير الأخلاقية المجسدة في المبادئ الأخلاقية في الحالات الفعلية التي تحدث في الحياة العملية وتواجه الإداريين العاملين في مجال الخدمة العامة، فإن ذلك يمكن أن يمثِّل مرجعًا للسلوك، ويتم توضيح ذلك في دورات تدريب العاملين في الخدمة العامة والمناهج الجامعية عن طريق تحليل حالات معينة

تؤخذ كعينات يواجه فيها الإداري مآزق أخلاقية، ويحاول أن ينسبها إلى مبادئ أخلاقية مكتوبة، أو إلى أخلاقيات أساسية مهمة، يتمكَّن الإداري بهذه الطريقة من تطوير إحساسه للتعرف على ماذا تعني المعوِّقات التي تقف في طريق الأساسيات الأخلاقية أو البنود العامة لمبدأ أخلاقي بالنسبة للسلوك في مجاله المهني، «لم يتم وضع المبادئ الأخلاقية في هذا الفصل كعناصر منفصلة، حيث إنها تمثِّل أشكالًا ضعيفة للرقابة الخارجية، والتي يبدو أن تأثيرها الكبير على السلوك لا يتم عندما تستخدم كعنصر رقابة، بل يظهر تأثيرها عندما تستخدم كأداة تعليمية لغرس القيم المهنية».

بالرغم من أن معظم العمل الذي تم في مجال الأخلاقيات الإدارية خلال فترة العشر إلى الخمس عشرة سنة الماضية قد تم توجيهه إلى غرس المعرفة التطبيقية للأخلاقيات المهنية وتطوير مهارات صنع القرار الأخلاقي، إلا أنه برز في الآونة الأخيرة الاهتمام ببعض المميزات الشخصية الأخرى، لقد تم الاعتراف بالفضيلة، أو السمة الشخصية التي تقودنا نحو السلوك الأخلاقي بشكل متزايد كميزة شخصية مهمة. انظر: هارت، ٢٠٠١ (Hart 2001) للاطلاع على لمحة عامة عن أدب الفضيلة وعلاقته بأخلاقيات الإدارة.

يجب ألا نتوقع أنه بمجرد أن نغرس في أنفسنا مفهومًا منطقيًّا عن الأخلاقيات المهنية، ونكتسب بعض المهارات في صنع القرار الأخلاقي، أن هذا يعني بأننا سنتصرف على ذلك النحو، ومن الضروري أيضًا أن نكون مُعَدِّينَ مسبقًا لتنفيذ ما نراه سلوكًا أخلاقيًّا، وأن تكون لدينا مجموعة مواقف والتزامات في الرغبة نحو السلوك الأخلاقي، نحن نعرف -على سبيل المثال- أن الأعمال التي تدعم العدالة الاجتماعية يجب أن تجد الدعم من الأشخاص الذين يميلون في سلوكهم نحو العدل، ونفهم أن البديل الصادق للسلوك يجب أن يسبقه إعداد نتمكَّن بواسطته من قول الحق إذا تم دعم ومساندة الأساسيات الأخلاقية ومساندتها في أية منظمة، إذا كانت القواعد الثقافية التنظيمية غير الرسمية تدعم ضمنيًّا السلوك غير الأخلاقي، فإن الأمر قد يتطلب قوة هائلة من الفضيلة يشار إليها أحيانًا بقوة الشخصية لمقاومة ما هو سائد، والدفع نحو العمل وفقًا للمبادئ الأخلاقية.

ومع أن الاهتمام بالفضيلة كعنصر أساسي في الأخلاقيات الإدارية قد تم توسيعه وتكثيفه خلال السنوات الأخيرة، فإن ستيفن بيلي Stephen Bailey قد قام عام ١٩٦٥م بإلقاء الضوء على أهمية بعض الخصائص الداخلية التي قد تُعَدُّ كفضائل، وقام بتعريف ثلاث خصائص رئيسة «للاتجاهات الذهنية»، وثلاث «للخصائص الأخلاقية» المرغوبة لجميع العاملين في الخدمة العامة في كل فرع وعلى أي مستوى في الحكومة «ص ٣١٣»، ونسب ذلك إلى مؤلَّفات «بول ابليبي» المجزأة التي توحِي بأهمية التعامل مع الأخلاقيات الشخصية للأفراد العاملين في المنظمات الحكومية العامة.

وفقًا لأفكار «بيلي» فإن الاتجاهات الذهنية الضرورية تشمل الآتي:

أولًا: *التعرف على الغموض الأخلاقي لكل الناس وجميع السياسات العامة*؛ إذ يجب على العاملين في مجال الخدمة العامة التعرُّف على الميل المزدوج الموجود لدى جميع البشر نحو المصالح الذاتية في جانب، وحبهم للغير والإيثار في الجانب الآخر.

ثانيًا: التعرُّف على القوى التي تشكِّل الأسبقيات الأخلاقية في الخدمة العامة، وكما ورد في الفصل الأول من هذا الكتاب بخصوص العملية الأخلاقية فإنه يتعيَّن إعادة ترتيب القيم كلما تغيَّرت نوعية المشكلة الأخلاقية والبيئة المحيطة بها.

ثالثًا: التعرُّف على التناقضات الموجودة في الإجراءات المتبعة، يعبِّر هذا الاتجاه عن أهمية الإجراءات القياسية للأداء، والخطر الذي تمثِّله تلك الإجراءات، إن كلًّا من عمليات إصدار الأوامر، والقدرة على التنبؤ، والاستقراء، والكفاءة، والمساواة في المعاملة تحتاج إلى حد ما إلى أن يكون هناك طريقة محدَّدة لأداء الأعمال في الخدمة العامة لكي تحمي العمل من التأثر بالتغيرات التي تحدث في الإداريين، إن ذلك يمثل الدعامة الأساسية ضد المحسوبية والتحيز.

أولًا- التفاؤل: يجب ألا يُنْظَر إلى هذه الميزة على أنها شيء جميل يجلب السرور، ولكن يجب الميل نحو الافتراض بأنها قادرة على تحقيق أهداف إيجابية، إن التفاؤل هو الاعتقاد بأن هناك فرصة حقيقية ما زالت موجودة في العالم، إنها تمثِّل ميول الشخص الإداري لينظر إلى أن العمل في الحكومة قابل للجهود المخلصة البناءة وللمنافسة الشريفة.

ثانيًا- الشجاعة: يتَّضح المعنى الأساسي لهذه الخاصية من خلال مقولة «بدون خوف أو مِنَّه»، إن العزم على مقاومة الضغوط السياسية غير الشرعية، ونفوذ الجماعات القوية ذات المصالح، والإرهاب الذي يقوم به الخبراء وأفراد المجتمع الذين يطلبون الحصول على بعض الخدمات الخاصة يتطلَّب قوة داخلية كبيرة لمقاومة كـل هذه الأنواع من الضغوط.

ثالثًا- العدالة المقرونة بالمحبة: وصفها بيلي على أنها أهم الخصائص الأخلاقية الأساسية بالنسبة للعاملين في الخدمة العامة، وقال: إنه يجب أن يُنْظَر إليها على أنها «مبدأ أساسي فوق كل المبادئ الأخرى»، إن هذه الخاصية تمثِّل القدرة على موازنة الالتزامات الجريئة والمعاملة المتساوية للجميع، مع الأخذ في الحسبان الاختلافات الفردية الكبيرة.

ظهر عاملان متطوران في الآونة الأخيرة أثارَا الاهتمام حول علاقة الفضيلة بالأخلاقيات الإدارية، وهما «بعد الفضيلة» لألسدير ماك إنتاير Alasdair MacIntyer (١٩٨٤م) و"المأزق والفضيلة» لإدموند بنكوف Edmund Pincoff (١٩٨٦م)، لقد جذب العمل الذي قدَّمه ماك إنتاير

اهتمام علماء الإدارة العامة بسبب الطريقة التي عرَّف بها الفضيلة وعلاقتها بالأشكال المختلفة للنشاط البشري، والتي أسماها «ممارسات»، إن الممارسات تكون منتظمة حول «جماليات داخلية» معينة لا يتم تحقيقها إلا من خلال الممارسة، فممارسة الطب -على سبيل المثال- تُعَدُّ عملية منظمة حول جماليات إنسانية للمحافظة على الجسم بأن يكون سليمًا معافى، ربما لا يحصل ذلك بطريقة أخرى، وممارسة الهندسة المعمارية تنتظم حول جماليات حسية في شكل تركيبات طبيعية يُفترض أنه لا يمكن التوصل إليها من خلال وسائل أخرى.

ومن سياق هذا الشرح يمكن أن نقول: إن الفضيلة هي «ميزة إنسانية مكتسبة، وبامتلاكها والعمل بها نكون قادرين على تحقيق تلك الجماليات التي توجد داخل الممارسات، وفقدانها يقف عائقًا أمامنا يمنعنا من تحقُّق أي نوع من تلك الجماليات»، (ماك إنتاير، ١٩٨٤، ص ١٩١)، إن هذا التعريف لمعنى الفضيلة يوفِّر وسيلة مفيدة لفهم علاقة السمات الشخصية بالجماليات الإنسانية التي بحث عنها من خلال مجموعة منتظمة من الممارسات، فالفضائل هي الدافع إلى متابعة الجماليات الداخلية الخاصة بممارسة معينة، كما أنها تحمي الجماليات الخارجية مثل المال والشهرة والسلطة والتعظيم التي دائمًا ما تهدِّد باحتلال مكان الجماليات الداخلية لتصبح محور الاهتمام بالنسبة للممارسة، يوضح هذا المفهوم العام علاقة الفضيلة بالممارسة في مجال الإدارة العامة التي نجد أن الجماليات فيها -مثل: العدالة، والحرية، والمساواة- تتعرَّض للملاحقة والمطاردة داخل المنظمات العامة التي قد تميل في بعض الأحيان إلى نبذ هذه القيم، وتبنِّي جماليات خارجية مثل زيادة الميزانيات، والمساندة، والدعم السياسي. (انظر: كوبر ١٩٨٧م، للتعرُّف على أحد تطبيقات هذا المفهوم في الإدارة العامة).

أما كتاب بينكوف فقد أخرس معظم الذين كانوا يتكلَّمون عن تطوُّر الأخلاق الإدارية في المنظمات العامة، وجعلهم يتعلقون بافتراضاتهم الأساسية، ويركِّزون على جهودهم الذاتية، لقد عبَّر بينكوف عن تقديره للاهتمام الكبير الذي أصبحت تجده الأخلاقيات المهنية خلال السنوات الحالية، ولكنه انتقد بشدة ما كان يراه انشغالًا غير موفَّق بالنظرية الأخلاقية وتطبيقاتها، لقد هاجَم الفكرة القائلة: إن الحكم الأخلاقي يدل ضمنيًّا على المهارة في استخدام النظرية الأخلاقية لحل مشكلة ما؛ إذ ينظر بينكوف إلى هذه الطريقة على أنها مختزلة وساذجة، إن الحكم الأخلاقي -حسب مفهومه- مرتبط بطريقة قوية وحاسمة بالأخلاق الشخصية -الفضيلة- أكثر ما هو مرتبط بتطبيق النظريات، وأوضح أن «العمل الأساسي للأخلاق يجب أن يتم على المميزات الشخصية وعلى الفضيلة والرذيلة» (ص ٥)، وأن الفضيلة يجب أن تكون محورًا لاهتمامنا وتمثِّل تحديًا يقتضي إعادة ترتيب

الاهتمامات والاتجاهات الخاصة بمعظم الأعمال التي تمت في مجال آداب الإدارة العامة خلال الخمس عشرة سنة الماضية.

من المحتمل أن يكون أول مَن اعترف خلال تلك الفترة بأهمية الفضيلة في أخلاقيات الإدارة العامة هو ديفد هارت David Hart؛ إذ قام عام ١٩٨٤م بوصف «البيروقراطي الشريف» على أنه ذلك الشخص الذي يحمل واجبات والتزامات المواطن الخاصة بدعم الفضيلة، ولكنه فوق ذلك يسعى بحثًا عن الشرف، وفي عام ١٩٨٥م قام ديفيد بالاشتراك مع جورج فريدريكسون George Frederickson بالتركيز على فضيلة محددة، وهي النزعة إلى الأعمال الخيرية، ووضعَا تلك الفضيلة كجوهر لأخلاقيات الإداري في الخدمة العامة في المجتمعات الديمقراطية، وفي عام ١٩٨٩م نشر عددًا من الأوراق صدرت من مؤتمر مينوبروك الثاني، وقام ديفيد بنشر نظريته الخاصة بالإنسانية المدنية ضمن هذه الأوراق.

بالرغم من أنه يبدو واضحًا بصورة متزايدة أن الفضيلة ميزة شخصية ضرورية، إذا أردنا أن نحقِّق السلوك الأخلاقي، إلا أنه يبقى شيئان ما زالا غامِضَيْنِ: (١) كيف ستتمكن من التعرُّف على الأشخاص الفاضلين ليتم اختيارهم للعمل في الخدمة العامة؟ (٢) كيف سنغرس الفضيلة في أولئك الذين هم الآن على رأس العمل؟

تحتل هاتان المشكلتان مكانًا مهمًّا الآن بين البنود المضمَّنة في أجندة الأخلاقيات الإدارية العامة، وهما في انتظار مزيدٍ من البحث والتقصِّي. ويمكن التعامل مع هذه المشاكل بعدة أساليب، من بينها نهج الأدوار النموذجية، أو أمثلة الممارسة الفاضلة والقدوة الحسنة، من خلال الأبحاث التي أجريت حول إداري الإدارة العامة المثالي، الشخصية والقيادة في العمل العام الحكومي (كوبر ورايت، ١٩٩٢ (Cooper & Wright 1992 طُلب من ممارسي الإدارة العامة ومنظِّريها تحديد الأشخاص الذين يجسِّدون الفضيلة في ممارسة الإدارة العامة، جرى في هذا البحث اختيار قطاع عريض من أحد عشر شخصًا، وتمَّت دراسة الشخصيات والسيرة الذاتية لكل واحد، كان الافتراض وراء هذا المشروع هو عرض الإداري العام المثالي لأعضاء الإدارة العامة الحاليين كنموذج وقدوة يُلْهِم الجيل الحالي من الإداريين، من شأن الاطلاع على الصراعات الأخلاقية والانتصارات التي حقَّقها أشخاص مثل جورج مارشال، وسي أيفريت كوب، وهارفي وأوستن، وتوبين وجورج هارتزوق، وبول أبلباي أن تثير نبضات الفضيلة في القراء.

وكشف تحليل الحالات الإحدى عشرة التي خضعت للدراسة في مجال الفضيلة ما يتمتَّع به هؤلاء من سجايا أهَّلتهم لكي يكونوا قدوة قوية ومثالًا يُحْتَذَى به من قِبَل إداريِّي الإدارة العامة

شارك جميعهم في عمليات أخلاقية طوال حياتهم المهنية (كوبر ١٩٩٢ ب، هارت ١٩٩٢) من بينها أعمال أخلاقية روتينية، بالإضافة إلى مشاريع أخلاقية مخطَّط لها، العمل الأخلاقي الروتيني يعني القيام بالشيء الصحيح في سياق روتين العمل اليومي، مثل قول الحقيقة، معاملة الآخرين بصورة عادلة، أن تتحاشى التحيُّز العنصري. تشمل المشاريع الأخلاقية الجهودَ الخاصة لمعالجة الظلم وتصحيح الأخطاء الأخلاقية، ومنح الفرص الوظيفية للأقليات قليلة التمثيل والنساء، وعقد الدورات التدريبية في مجال الأخلاق للموظفين، والسعي للقضاء على الفساد.

علاوة على ذلك كشفت دراسة الحياة المهنية للأحد عشر إداريًّا أن هذه العمليات الأخلاقية المستمرة هي التي وضعت الأساس للتعامل مع النوبات الأخلاقية التي شملت كلًّا من «المواجهات الأخلاقية»، و"الأزمات الأخلاقية". تقع المواجهات الأخلاقية عندما تكون هنالك حاجة إلى مواجهة الرؤساء والأقران والمسؤولين المنتخَبين أو خلافهم بشكل واضح ومباشر، ودون مواربة بشأن سلوكهم غير الأخلاقي، فالأزمات الأخلاقية هي حالات شديدة الخطورة، مثل الإبلاغ عن المخالفات من خلال إطلاق صافرة الإنذار، أو اتخاذ موقف عام بشأن قضية مثيرة للجدل، أو معارضة ممارسات سائدة منذ أمد طويل في منظمة ما، لقد كان للشخصية التي تشرَّبت بسنوات من العمل الأخلاقي والمشاريع الأخلاقية الفضل في تمكين ١١ من الإداريين المثاليين الذين ورد ذِكْرُهم من الصمود في وجه الأزمات والمواجهات الأخلاقية بكل نزاهة.

وهناك ميزة شخصية أخرى عُدَّت ذات أهمية كبيرة، وهي نظام القيم المهنية الخاصة بالإداري الذي يعمل في الخدمة العامة، وكما اقترح روكيش Rokeach (١٩٧٠م) أن القيم هي المعتقدات الخاصة بالسلوك والأهداف، ويمكن إدراكها بصورة أكثر من السمات الشخصية التي تمثِّل إعدادًا مسبقًا للعمل على نحو محدد، وتُسهِم أكثر في عملية الإدراك والفهم- أي الأفكار الخاصة بتحديد ما الشيء المرغوب وغير المرغوب؟

إن العمل الذي قام به جون روهر John Rohr يعطي مثالًا ممتازًا لمعالجة القيم التي ينبغي على الإداري في الخدمة العامة أن يستوعبها ويتعامل في ضوئها، لقد اقترح روهر عام ١٩٨٩م أن يتم إدخال منهج دراسي في تعليم الخدمة العامة عن الأخلاقيات الإدارية يعتمد على «قيم الشعب الأمريكي، وفي عمله المبكر عام ١٩٧٦م اقترح روهر أن «قيم النظام» يجب أن تكون مضمَّنة في «مقالات رجال الدولة البارزين وخطبهم، وفي آراء المحكمة العليا، وفي الشرح العلمي للتاريخ الأمريكي (ص ٤٠١). وفي معالجة الأخيرة لقيم النظام، قام روهر بالتركيز على القيم المركزية الموجودة في الدستور الأمريكي والتفسيرات الواردة بشأنها من المحكمة العليا، وهي: الحرية، والمساواة، والملكية.

وقد أجاب روهر على أولئك الذين يسألون عن فرض القيم الخاصة بنظام معين بقوله: إن تلك الطريقة تفترض بأننا قد قمنا بالإجابة سابقًا عمًّا إذا كان النظام محل السؤال «مستقيم أساسًا، وإذا كان لنا أن ندخل نظامًا على الخدمة العامة، فينبغي أولًا أن نحل هذا الموضوع الأساسي، ومع ذلك فإنه من الواضح أن روهر لا يقترح العمل بتلقين نظام «الخطوة المقفولة» الموجودة في البيروقراطيات، ولكنه يعمل على دراسة جميع مجالات القيم المرتبطة بتاريخ ومنظمات أمريكا بتمعُّن تام، والمهم هو أن يقبلوا الالتزام الأخلاقي بأن يضعوا أنفسهم على اتصال بقيم الشعب الأمريكي، أما كيف يتم تفسير تلك القيم فهذا هو القرار الذي يرجع إلى البيروقراطي، وعليه وحده أن يتخذه.

وإذا أخذنا بهذا النموذج العام والعمل على توسيعه أكثر من الحدود التي ركَّز عليها روهر، حيث إنه ركَّز فقط على التشريعات الأمريكية، فيمكننا ملاحظة أن تلك القيم الخاصة بالنظام مرتبطة بالتقاليد الأمريكية مثل: مظاهر المنفعة في تعدُّد المصالح، وحقوق الأقليات، وأهمية مشاركة المواطنين في الحكومة، والقيم الاجتماعية لحرية التعبير، وهذه أمثلة قليلة عن القيم التي قد تبرز كقيم مهمة، في حالة ما إذا قمنا بإجراء دراسة شاملة وواسعة في هذا المجال.

برزت مجموعة بحوث تهدف إلى الربط بين عملية صنع القرار الأخلاقي باعتباره ممارسة عقلانية والفضيلة باعتبارها إحدى الصفات الشخصية التي تدعم السلوك الأخلاقي، والقيم المهنية التي تقدم مضمون القرارات والسلوك المرتبط بعمل لورنس كولبرج، وستتم مناقشة بحوثه حول التنمية الأخلاقية المعرفية في الفصل الثامن، ولكن جدير بنا الإشارة عند هذه النقطة إلى أن واحدة من الاستنتاجات التي توصَّل إليها الذين واصلوا العمل البحثي وفقًا لمنهج وتقاليد كولبيرج «Kohlbergian هو العلاقة القوية بين التفكير المنضبط والسلوك الأخلاقي، وعلى الرغم من أن هذا الارتباط لا يفهم إلا جزئيًّا، يبدو أن القدرة على التفكير تأخذ العظة من التركيز على المبادئ الأخلاقية، ويمكن أن تُسهِم في تنمية الشخصية، يبدو أن الأفراد الذين ينخرطون في التفكير المبدئي الذي يتناغم مع نموذج اتخاذ القرارات الوارد في الفصل الثاني قادرون على زراعة الشخصية التي تملك المقدرة على العمل وفقًا لمبادئ السلوك القويم، والتصرف بشكل مناسب حتى عند مواجهة الضغوط.

توفِّر تلك الخصائص دليلًا مستمرًّا للممارسة والتصرف الإداري، ذلك أن القوانين والسياسات الداخلية في المنظمات لا يمكن أبدًا أن تغطي جميع الحالات والملابسات التي تقابل الإداري أثناء أدائه لعمله، كما أن المشاركة العامة -أيضًا- لا يمكنها أن تطلع على جميع تفاصيل السلوك الإداري اليومي، إضافة إلى أن المشرف على العمل لا يستطيع أن يمد سلطته الإشرافية خارج النطاق المحدَّد لنشاطه، إلا أنه ما زالت هناك فجوة كبيرة، ولهذا فإن الخصائص الشخصية

المغروسة في أعماق الأفراد هي فقط التي قد تكون قادرة على الحفاظ على الانسجام مع أهداف المنظمة، إضافة إلى تحقيق التواؤم مع التزامات وواجبات المواطنة المعمول بها في النظم الديمقراطية، إن هذه الميزات الشخصية مهمة أيضًا في جَعْل التنظيم الهرمي في المنظمة يعمل بشكل فاعل، لقد لاحظ بيلي أنه بالرغم من أن «أبلباي» قد قام بتوضيح «مجموعة من الآليات السياسية والتنظيمية للرقي بالخيارات الأخلاقية «١٩٦٥م، ص ٣١٣» التي وجدها في النظام الحكومي الأمريكي، إلا أنه افترض في الوقت نفسه أن وجود خصائص داخلية معينة في الإداري الذي يعمل في الخدمة الحكومية العامة شيء أساسي، وخلص إلى أن هذه الخصائص الداخلية مهمة وضرورية لتتمكَّن المنظمة من العمل وفق التصورات التي وضعها أبلباي.

هيكل المنظمة

هناك مجموعة من العوالم المهمة التي تتعلق بتحقيق السلوك الأخلاقي في المنظمات العامة، وهي مرتبطة بتشكيل المنظمة وطرق تكوينها، كان التركيز ينصبُّ عادة على الفرد الإداري، وعلى الطرق التي تجعله أكثر أخلاقًا في السلوك دون التطرُّق إلى طبيعة المنظمة، وقد أوضحت كاثرين دينهاردت Kathryn Denhart بشكل مباشر أن «هناك تركيزًا ضعيفًا جدًّا من حيث فَهْم الأبعاد المهمة في ممارسة الأخلاقيات الإدارية في الوضع التنظيمي» «١٩٨٨م، ص ٨»، ومع ذلك فقد أكَّدت على أهمية التعامل مع الأفراد، ومع بناء المنظمة في وقت واحد، وذكرت «أن الفشل في توجيه الجهود الإصلاحية تجاه الأفراد في الوقت نفسه الذي تُجْرَى فيه إصلاحات في المنظمة يمكن أن تؤدي إلى وضع تستخدم فيه ترتيبات الإصلاحات الجديدة كبدائل للضمير الأخلاقي الخاص بالأفراد، بدلًا من أن تتخذ كطريقة لتحفيز عملية صنع القرار الأخلاقي «ص ١٣٣»، (انظر أيضًا: بوركي Burke ١٩٨٦م، في أهمية بناء المنظمة)، ولهذا يبدو أن مفتاح السلوك المسؤول يكمن في عدم التفريط في أي من الخصائص الفردية أو بناء المنظمة.

لقد دافع فان وارت ودينهارت (٢٠٠١) (Van Wart & Denhardt) عن ذلك بصورة حسنة، وأضافوا أنه من الممكن تعلُّم دروس في الهيكل التنظيمي من القطاع الخاص، «مع عدم إغفال الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع الخاص لما لعبته من دورٍ حيوي في النجاح الذي تحقَّق، وتطوير منتجات وخدمات عالية الجودة، وفي خَلْق مؤسسات مبنية على القيم حقًّا". ولكي نستنسخ هذا النجاح في بيئة القطاع العام فمن المهم أن نعمل على تغيير الثقافة؛ فهي من الاعتبارات المهمة، وتوجيه المنظمات العامة نحو تفعيل القيم الديمقراطية» (ص ٢٥٨).

وقد تناول آخرون هذا الموضوع أيضًا، حيث قام ويتمر (٢٠٠٥) بتحديد المتغيرات التنظيمية ذات الأهمية في اتخاذ القرارات الأخلاقية، والتي من بينها مبدأ الثواب والعقاب، لقد نادى ويتمر بضرورة وضع المؤسسات لحزمة من العقوبات تطبَّق في حق من يأتون بسلوك غير أخلاقي، وحزمة من المكافآت لمن يأتون بسلوك أخلاقي، «ويرى ويتمر أن ذلك من العوامل الأكثر وضوحًا في التأثير على عملية صنع القرار الأخلاقي» (ص ٦١)، أما بوكاس وبيك- ديدلي (٢٠٠٥) (Bucus & Buck-Dedly) فقد أشارَا إلى أن الاعتماد على نظام الثواب والعقاب لتعزيز السلوك الأخلاقي يُعَدُّ أمرًا خاطئًا؛ لأن هذا النظام يشجِّع على «مستويات منخفضة من التفكير الأخلاقي والسلوك اللاأخلاقي» (ص ٣٦٨)، وقد وافق لينش ولينش وكروز (٢٠٠٢) (Lynch, Lynch & Cruise) على ذلك بالقول: حينما نقوم باستخدام تصميم تنظيمي للأخلاقيات يستند على العقوبات، فإن ذلك يعني «أن نعرِّض مؤسساتنا لحالة من عدم الاتزان وخفض إنتاجيتها بسبب العمل الإضافي من الروتين غير الضروري الذي يُضعِف الإبداع وروح المبادرة» (ص ٣٦٧). بدأ باحثون آخرون يُقِرُّون بمحدودية التركيز فقط على العوامل الفردية وأهمية التركيز على قضايا البنية التنظيمية، بما في ذلك تقييم الأداء و"أنظمة التقسيم، وإسناد اتخاذ القرارات والحقوق والمسؤوليات للعاملين» (جيمس ٢٠٠٠، ص ٤٥) و"الاتصالات التي ترتكز على القيمة» (شيمبيل وباينيرت ٢٠٠٤، ص ٢٠٩) (Schnbel & Bienert) وإستراتيجيات القيادة (جروجين، ريسيك، ديكسون وسميث ٢٠٠٤) (Grojean, Resick, Dickson & Smith)، في الواقع، وكما أشرت إليه في مكانٍ آخر من هذا الكتاب، فإن التساؤل حول كيف يمكن تصميم المنظمات بما يدعم السلوك الأخلاقي هو واحد من الأسئلة الأربعة الكبرى للأخلاق الإدارية، (كوبر، ٢٠٠٤أ).

هناك شك في أن ميولنا نحو التركيز على الأفراد الإداريين يُخْفِي تحته الاتجاه الأمريكي الذي يتَّصف بالفردية المتأصلة في التقاليد الليبرالية، ومن هذا المفهوم فإن الواقع الأساسي هو العامل الأخلاقي الفردي، ويجب أن يتم ضبطه بصورة صحيحة، أو يتم تقييده بواسطة بعض الحشود الاجتماعية، مثل: المنظمات، والمجتمعات، والأمة، حتى يتمكَّن من العمل بصورة أخلاقية، كما أن الواقع الآخر المقابل والمساوي لذلك في الأهمية هو وجود منظمات تعمل على تشكيل الأفراد، والقيم، والهوية، ومع ذلك فإن الأعمال الأخيرة التي قام بها يانكلوفيتش Yankelovich وبيلاه Bellah وآخرون عكست إدراكًا متناميًا للرابطة القوية التي لا يمكن تجاهلها بين الفرد والواقع الاجتماعي، «يانكلوفيتش ١٩٨١م، بيلاه وآخرون ١٩٨٥م، بيرجر ولوكمان Luckman ١٩٦٦م، بيرجر ونيوهاوس Neuhouse١٩٧٧م".

نشعر في مجال الإدارة العامة بسلطة المنظمة، ومن الضروري أن نقوم بربط ذلك المفهوم بمعالجتنا للأخلاقيات الإدارية، إن بناء المنظمة يمثِّل جزءًا مهمًّا من مناخ العمل الذي يقوم فيه الأفراد بأداء مهامهم، ولهذا فإنه يؤثر تأثيرًا كبيرًا على سلوكهم الأخلاقي، إن المشكلة التي تحدث عندما نركِّز بصورة شاملة على المميزات الشخصية للإداريين هي أننا قد نوفَّق في تعيين أناس طيبين، ونقوم بتدريبهم بصورة فاعلة وجيدة ليتفهَّموا متطلَّبات الأخلاقيات المهنية، وكيفية التوصُّل إلى اتخاذ القرارات التي يمكن تبريرها، ولكنهم قد يضطرون لأن يعملوا في تشكيل تنظيمي لا يحفِّز، أو حتى يغلق الأبواب أمام التصرفات الأخلاقية.

يُعَدُّ هذا المثال واحدًا من الأمثلة التوضيحية التي تستخدم في كثير من الحالات الدراسية في ورش عمل التدريب الأخلاقي، يرتبط هذا المثال بضابط شرطة شاب لا يزال في فترة التجربة، مما يجعله عرضة للفصل من العمل، لقد لاحظ هذا الضابط أن رئيسه يصل دائمًا إلى مسرح الجريمة في صحبة مرؤوسيه، ويبدأ في أَخْذ بعض الممتلكات مثل أجهزة التلفزيون والحاسب الآلي والمجوهرات، ويقوم بتحميلها في شنطة سيارته، ولاحقًا عند القيام بفحص خزانة الأدلة بمركز الشرطة فليس هنالك أي وجود لما تم استلامه من مسرح الجريمة، الاستنتاج الواضح هو أن الرئيس وموظفيه قد قاموا بسرقة ما أخذوه من مسرح الجريمة حيث إن الأنظمة تستدعي تدوين ما يتم أخذه من مسرح الجريمة في سجل خاص، ولكن ماذا يفعل ضابط شاب في فترة التجربة في مثل هذه الحالة؟

لقد بدأ هذا الضابط الشاب يلاحظ وبصورةٍ متكرِّرة أن جميع الأغراض التي يتم استلامها من مسرح الجريمة لا تدوَّن في سجل الأدلة، بعد عدة أشهر من الملاحظة المستمرة وتسجيل هذه الحوادث توجَّه الضابط إلى رئيسه وسأله عن تفسير لما يحدث، نفى الرئيس تلك الشكوك، وأفاد الضابط الشاب بأن ذلك ليس من ضمن مسؤولياته، وطلب منه أن ينسى الأمر تمامًا، في هذه الحالة قام الرئيس باستخدام ما تخوِّله له وظيفته من صلاحيات بموجب الهيكل التنظيمي في إخفاء سلوك غير قانوني، لقد قام شخص في وظيفة ذات مسؤولية أعلى تفرض عليه التحلِّي بالسلوك الأخلاقي ليس فقط بسرقة المواطنين، بل أمر مرؤوسه بتجاهُل تلك الجرائم والتغاضي عنها.

لقد وضعت إجابة الرئيس الضابطَ الشاب أمام معضلة أخلاقية تَحُفُّها مخاطر جمة، وكان عليه الاختيار بين تجاهُل ما حدث أمام عينيه، والسماح لهذا السلوك الفاسد بالاستمرار من قِبَل أعلى سلطة في الإدارة، أو أن يبلِّغ عن الأمر خارج إطار الإدارة، والمخاطرة بفقدان عمله، سوف نعود إلى

هذه القصة لاحقًا، ونكتفي عند هذه النقطة بالقول: كثيرًا ما يستغل مسؤولون سلطاتهم في قمع السلوك الأخلاقي.

إحدى المشكلات التي تم تعريفها بواسطة العلماء هي ميول بعض المنظمات إلى توزيع المسؤولية الفردية، لقد لاحظ دينيس ثومبسون Dennis Thompson أنه «في الحياة العامة، وخاصة في المنظمات، تصبح مشكلة تحديد العوامل الأخلاقية، واختيار الأشخاص الذين يكونون مسؤولين أخلاقيًّا بالنسبة لقرار أو سياسة، يُعَدُّ أمرًا صعبًا، ومساويًا للصعوبة التي نجدها في تقييم الأخلاقيات الموجودة بالقرار أو السياسة نفسها» (١٩٨٥م، ص ٥٥٩)، وسُمِّيَ هذا المفهوم الذي ينظر إلى المنظمة كوحدة واحدة متكاملة يجب اتخاذها ببؤرة التركيز المثالية للأحكام الأخلاقية، أي «أخلاق بناء المنظمات»، وهي تمثِّل النقيض للأخلاقيات الخاصة بالمسؤولية الفردية، ونجد بشكل مشابه -أيضًا- أن روبرت جاكال Robert Jackall الذي أجرى مائة مقابلة شخصية مع مديرين يعملون في القطاع الخاص خلص إلى أن المنظمات البيروقراطية عبارة عن «متاهات أخلاقية تقوم بفصل» المادة من المظهر، والعمل من المسؤولية، واللغة من المعنى»، وبالتالي فإن البيروقراطية «تُحْدِث تآكلًا» في المعايير الأخلاقية الداخلية والخارجية»، ليس فقط في الموضوعات الخاصة بالنجاح والفشل الشخصي، بل أيضًا في الموضوعات التي يتعامل معها المديرون ويواجهونها في أعمالهم اليومية» (١٩٨٣م، ص ١٣٠).

مثال صارخ: تأثير المُشاهد السلبي

يُعَدُّ تأثير المُشاهد السلبي ظاهرة اجتماعية عادة ما يتم استدعاؤها كوسيلة لتفسير الحالات التي يشهد فيها مجموعة من الناس سلوكًا غير مرغوب فيه اجتماعيًّا يحدث أمام أعينهم (في كثير من الأحيان غير قانوني) ويفشلون في التحرُّك لمنعه، وعلى الرغم من أنها ليست ظاهرة تنظيمية، إلا أن تأثير المشاهد السلبي يُعَدُّ مثالًا صارخًا للقضية التي ابتُلِيَ بها التنظيم البيروقراطي، والتي تتمثَّل في تجنُّب المسؤولية وعدم التدخل لإيجاد حلول، الحادث الذي يذكره الناس كثيرًا كمثالٍ لتأثير المشاهد السلبي ينطوي على اغتيال كيتي جنوفيز (Kitty Genovese) خارج مبنى شقتها في حي كوينز، نيويورك، في عام ١٩٦٤م نشرت الصحف أن جريمة القتل قد لَقِيَتْ تسهيلًا من جيران الضحية، حيث إن الحقيقة تشير إلى عدم استجابتهم لصراخها وهي تطلب المساعدة، ودون أن يتحرك أي منهم لإنقاذها، « لقد شكَّل هذا التقاعس الجماعي عن العمل وتقديم العون لحظةً مهمة في تاريخ علم النفس الاجتماعي» (مانينج، ليفين وكولينس، ٢٠٠٧، ص ٥٦٠) (Manning, Levine and Collins).

لقد دفع اغتيال كيتي جنيوفيز وتقاعُس جيرانها عددًا من العلماء لدراسة هذه الظاهرة، ومحاولة التوصل إلى فَهْم أفضل لتأثير المشاهد، ولعل أبرز هؤلاء العلماء هم بيب لاتين وجون دارلي (Bibb Latané and John Darley) حيث قامَا في عام ١٩٧٠م بإصدار سلسلة من الدراسات تحت عنوان «المشاهدون السلبيون»، تهدف إلى شرح ميل الأفراد إلى التقاعس وعدم الاستجابة في وجه حالات المعضلات غير الأخلاقية، استخدم لاتاني ودارلي النهج المعياري في محاولة فَهْم دور المشاهد السلبي، وأشارَا إلى أن «هيكل المجتمع البشري بكامله -فضلًا عن سبب وجوده- يقوم على حقيقة أن الأفراد هم أفضل حالًا عندما يكونون في صحبة الآخرين، بالمقارنة مع وجودهم لوحدهم» (ص ١)، لا يقتصر الأمر على أن اهتمامهم متجذِّر في المثل المفاهيمية، ولكن أيضًا في الرغبة العملية لمساعدة الإنسانية في أن تدرك الآثار المترتبة من عدم استجابة فرد أو جماعة أو مجتمع.

بالاعتماد على نتائج سلسلة من اثنتي عشرة تجربة أشار كل من لاناتي وودارلي (١٩٧٠) إلى أن المعايير، ومصادر التوجيه السلوكي للأفراد، وكذلك المجموعات، «توفِّر الاستعداد العام لمساعدة الآخرين، ولكن ما إذا كان شخص ما سوف يتدخل للمساعدة في حالةٍ بعينها فإن ذلك يعتمد على عوامل أخرى» (ص ٦)، لقد خضعت النتائج المستوحاة من واحدة من التجارب الشهيرة إلى نقاش مستفيض، وكانت التجربة بعنوان «عندما يكون هنالك دخان فسوف تكون (في بعض الأحيان) هنالك نار»، كما يرى الكاتبان فإن التصرف ورَدَّ الفعل المتوقَّع من أي شخص يجلس لوحده في غرفة مليئة بالدخان هو إطلاق الإنذار، أو إبداء الخوف والقلق، لغرض اختبار تأثير السياق على هذا السلوك الذي يُعَدُّ مقبولًا تمامًا، فقد تم تعريض المشاركين إلى وضعين مختلفين: في الحالة الأولى تم وضع مشارك لوحده في غرفة، وتم ملؤها بدخان وهمي، بينما تم وضع شخص آخر في غرفة وتم ملء الغرفة بالدخان الوهمي وكان يرافقه شخصان آخران مشاركان في البحث، وعلى علم بما يجري، وقد صدرت تعليمات لهما بتجاهل الدخان، وكانت النتيجة أن رد فعل الذي يجلس لوحده في الغرفة قد جاء سريعًا مقارنة مع من يجلس برفقة آخرين، اتضح من خلال هذه التجربة إلى أن هنالك ميلًا إلى الاعتقاد أنه على الرغم من القواعد القائمة فإن الأفراد يعتمدون أيضًا على رد فعل الآخرين عند الاختيار بين مسارات بديلة للعمل.

على الرغم من أن القواعد المتعارَف عليها قد تكون مفيدة في صنع القرارات التداولية في ظل وجود متسع من الوقت لفرز الغموض، غير أنه من غير المألوف للناس أن يعملوا وفقًا للقواعد عند الطوارئ أو الحالات التي تتطلب اتخاذ قرار سريع حول ما يجب فعله في حالة معينة، وبالرغم من أهمية القواعد والمعايير في عملية صنع القرار، إلا أن من الممكن أن تكون «متناقضة وغامضة»

(لاتاني ودارلي، ١٩٧٠، ص ٢٦)، يلجأ الناس في كثير من الأحيان إلى شكلٍ مبسَّط من تحليل التكاليف والفوائد المترتبة على الوضع الذي أمامهم في الحالات التي تتطلب استجابة سريعة وقرارًا فوريًّا، «قبل أن يرى الشخص حالة الطوارئ فإنه مواجَهٌ بخيار لم يحسب له حسابًا، ولم يسأل عما إذا كان سيتدخل أم لا، لا يعني عدم التدخل عدم القيام بأي شيء، بقدر ما يعني التصرف وفقًا للممارسة الروتينية اليومية، قد يتطلب التدخل قيام الشخص باتخاذ إجراءات معقدة وغير روتينية في العلن»، (ص ٤٠)، تلعب الصفات الشخصية للفرد، والخصائص البيئية والعمليات المعرفية دورًا في تحديد ما إذا كان الشخص سيتدخل في مثل هذه الحالات.

يشير لاتاني ودارلي (١٩٧٠) إلى أن قرار مساعدة شخص ما في مأزق يتطلب ما هو أكثر من القواعد السلوكية والمعايير، أو المعتقدات حول ما هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله، «العوامل المؤثرة في تفسير الفرد لحالة الطوارئ قد تمثِّل أهم المحدِّدات الحاسمة التي تدفع الفرد للتدخل والمساعدة أكثر من دوافعه العامة لمساعدة الآخرين» (ص ٤٢)، لقد أظهرت أبحاثهم أن قرار الفرد بعدم التصرف والتدخل لتقديم العون قد يكون ناتجًا عن الضغوط الاجتماعية من المجموعة أكثر من كونه لامبالاة من فرد لا يرغب في الاستجابة، «على الرغم من أن هذا الإدراك قد يجبرنا على مواجهة الإحساس بالذنب، نظرًا لأننا قد نفشل أيضًا في التدخل في لحظاتٍ حاسمة تتطلب ذلك، ولكنها تشير في ذات الوقت إلى أنه ليس بالضرورة أن يركن الأفراد إلى السلبية وعدم التدخل عند الحاجة لأسبابٍ تتعلق بشخصياتهم» (ص ١١٦).

وعلى الرغم من أن هذه التجارب ليست ذات علاقة مباشرة بالعمل المؤسسي والتنظيمي، يمكن للمرء أن يرى أوجه الشبه في الحجج التي قدَّمها لاتاني ودارلي من جهة، والنموذج الوصفي الذي قدَّمه ويتمر وتريفينو في الفصول السابقة، تلعب القواعد والعمليات المعرفية التي توجِّه السلوك البشري دورًا بارزًا في الطريقة التي يتصرف بها الأفراد في مجموعات، ولكن هذا لوحده لا يمكن أن يفسِّر التعقيد والتناقض في أداء المجموعة، أصبح بناء العلاقات التنظيمية الداخلية وسيلة مركزية لضمان حماية المنظمات من التأثير السلبي لدور المشاهدين السلبيين، يجب على الإداريين أن يأخذوا على محمل الجد قوة الجماعات والمنظمات في كبت أو تيسير السلوك البشري، «إذا كان الناس يفهمون القوى الظرفية التي يمكن أن تجعلهم يترددون في التدخل، فبإمكانهم التغلب عليها»، (لاتاني ودارلي، ١٩٧٠، ص ١١٦).

تتناقض هذه الصفات الخاصة بالبيروقراطية إلى حد ما مع النظرية القياسية للبيروقراطية الخاصة ببول أبلباي التي تم تلخيصها في الفصل الرابع، وبدون شك فإن هناك فرقًا في هذه الحالة

بين أن نقول: إنها «تفعل»، وأن نقول: «يجب أن تفعل»، ومع ذلك فإن الحل ليس هو أن نخلص إلى أن المنظمات يجب أن تكون بالضرورة مدمرة للمسؤولية، إن الأشياء التي نحتاج إلى مقاومتها والوقوف ضدها هي تآكل واضمحلال المسؤولية الفردية، والعمل على تقليل التأثير المثبط فيما يتعلق بتركيز المنظمة، وهذا هو ما ذهب إليه إليوت جاكيوس Elliott Jaques (١٩٧٦م، ص ٢) وأطلق عليه مصطلح «التنظيم الضروري".

وعلى النقيض من أولئك الذين رأوا أن التنظيم الإداري الهرمي تنظيم جامد بصورة متأصلة فيه، وغير حساس تجاه حركة السلوك الإنساني، نجد أن جاكيوس يجادل بأنه «يمكن أن تكون عوامل للشعور الإنساني وللتعددية، وللمجتمع» (ص ٢)، وبناءً على الأبحاث العملية المكثَّفة التي قام بها على البيروقراطية في كل من القطاع الخاص والخاص، توصَّل جاكيوس إلى أنها «تعتمد على الاتجاهات»، وهي «ليست مركزية، ولا محلية القوة، وليست إنسانية، ولا غير إنسانية (ص ٢)، وفي أية حالة معينة، يمكن أن تأخذ أي شكل، ولكنها يجب أن تكون ضرورية من حيث حَثّ التعاون الإنساني وتحفيزه.

بدأ جاكيوس بافتراض أنه أمر طبيعي للبشر أن يكونوا مشاركين في أعمال تعاونية، وأن العنصر البشري قد حافظ على كيانه من خلال قدرته على خلق علاقات ذات اتجاهين بين أفراده تشتمل على الاتصالات، والثقة، والثقة بالنفس، والحب، إن هذه الخصائص ضرورية ولازمة للمحافظة على بقاء العنصر البشري، وبدونها يصبح من المستحيل المحافظة على كيانات مثل العائلات، والمجتمعات، وإنتاج السلع والخدمات العامة، والنشاطات الاجتماعية والمنظمات الفنية، والنُّظُم السياسية، وفي ظل غياب ذلك فإن المنظمات تعجز عن تحقيق أهدافها.

وقد أطلق جاكيوس (١٩٧٦) مصطلح «ضد الضرورة» على المنظمات التي لا تحث على، أو تعوق الشجاعة والثقة والتعاون، ذلك أن هذه المنظمات «تصعِّد من الشك، والحسد، والتنافس العدائي، والقلق، وتضع كوابح على العلاقات الاجتماعية، بغض النظر عن حسن النية المتوافِر لدى الفرد» (ص ٦)، إن هذا النوع من «الإبعاد» أو «الشك والارتياب في الآخرين»، لا يقتصر تأثيره على إيجاد مناخ عملي محطّم، بل يُضعِف أيضًا الروابط الاجتماعية، ويزيد القلق بين سائر طبقات المجتمع، ويُضعِف مكانة الأشخاص الذين يتمتَّعون بالسلوك المسؤول في كل من المنظمة والمجتمع ككل، كما أن السلوك المستتر يَحُلُّ محل الاتصالات الواضحة والأمينة، ويُبْدِي من التنافس على المكاسب الشخصية، فضلًا على أنه لن يكون في مقدور أحد أن يثق في «النظام» من حيث قدرته على توفير وسائل تضمن الأمن والفرص والرفاهية، وعندما يحدث ذلك فإن الطاقة الشخصية والموارد

الأخرى يتم توجيهها بعيدًا عن رسالة المنظم، وتضعُف بالتالي فاعليتها شيئًا فشيئًا، (يجد هذا المفهوم بشكل عام مساندة من رودريك جورني Roderic Gomey في» الأجندة الإنسانية «١٩٧٩م]).

وأوضح جاكيوس أن الحل لا يكمن في التخلي عن التسلسل الهرمي للمنظمة، بل يكمن في إدارتها بشكل مختلف، وإذا أردنا أن نتجنَّب التعارضات الخفية فيجب أن نقوم بتوضيح حدود الصلاحيات وخطوط المسؤولية بشكل واضح قدر استطاعتنا، ويجب أن يعلم أفراد المنظمة بالأشخاص الذين لهم الحق في إصدار القرارات المختلفة، كما يجب أن يكون هناك وسائل لتحميل هؤلاء الأشخاص مسؤولية سلوكهم، ويجب عمل تقارب انسجام بين المنظمات الرسمية والمنظمات غير الرسمية عن طريق تقليص الحاجة إلى المناورات السياسية التي تتناقض مع عناصر صنع القرار الرسمي، أو حتى إذا كان هناك مجرد احتمال في أنها قد تتدخل في مثل هذه النشاطات.

إن الخصائص الأساسية للتسلسل الهرمي لإدارة المنظمة هي تلك المضمنة في «البيروقراطية القانونية"؛ إذ تكون السلطة على كل المستويات محدَّدة بشكل واضح وقاطع، ويتم وضع السياسات بواسطة مشاركة ممثِّلين لمجموعات الموظفين الذين يتم تعيينهم بالانتخاب، وتحدَّد مسؤوليتهم بصورة واضحة، إضافة إلى الطبقات داخل المنظمة مثبتة اعتمادًا على وظيفة المنظمة، إن البيروقراطية القانونية تسمح بالاستشارة والمناقشة، والتعرُّف على المصالح المتنوعة كجزء من عملها العادي، وليس فقط عندما تحدث كارثة ما، كما أن عملية الكشف عن التناقضات وحلها بطريقة منظمة، بدلًا من ضغطها وإهمالها، يُعَدُّ وظيفة من وظائف تشكيل وبناء المنظمة وقواعدها القانونية.

وكأساس لهذا المدخل يجب أن يكون لجميع الأفراد في جميع المستويات الإدارية سلطة حقيقية، وألا يتم تركيز السلطة في أيدي الطبقة العليا في الهرم البيروقراطي، كما أن العاملين الذين لهم دور في التعامل مع الزبائن، أو المراجعين، يمكن أن يقوموا بتشويه، أو بإعاقة رسالة المنظمة من خلال الطريقة التي ينتهجونها عند تقديم الخدمة إلى الجمهور، ويمكن أيضًا أن يطرأ شيء من التحوُّل على المعلومات عند نقلها إلى الجهات العليا في التسلسل الوظيفي، وأن السكرتارية تتحكَّم وتراقِب سير العمل، وتؤدي دورًا مهمًّا في نظام الاتصالات في المنظمة، فالعاملون في وحدة تحليل الميزانية والمحاسبة يملكون سلطة تفسير النفقات وتوجيهها، وتقوم كل مجموعة من العاملين بأداء تدبير جزء من سلطة المنظمة، ويتم ممارسة هذه السلطة بشكل علني أو بشكل خفي، ويتم توجيهها من وراء الكواليس بواسطة الآلية السياسية، أو بواسطة تشريعات قانونية واضحة ومفهومة على نطاق واسع، ولذلك فإنها تُعَدُّ مُلْزِمة فقط عندما تكون معترفًا بها ومجازة ومقيَّدة في إطار حدود معينة.

يجب تحويل السلطة الحقيقية الموجودة في أيدي الأفراد العاملين على هذا النحو إلى صلاحيات مقنَّنة ومحكومة ليتم من خلالها ممارسة السلطة، ومن ثم تبقى مسؤولة أمام المدير، إضافة إلى ذلك يجب أن يكون جميع العاملين مسؤولين بصورة محدَّدة عن ممارستهم للصلاحيات الممنوحة لهم أمام رؤسائهم المباشرين في التدرج الوظيفي، وعندما تكون علاقات المدير مع مرءوسيه ممتدة على أكثر من مستوى واحد فإن ذلك يؤدي بها إلى أن تصبح غير واضحة وغير فاعلة.

يجب تثبيت هذا النظام الشامل للصلاحيات والمسؤوليات الفردية من خلال ترتيبات قانونية خاصة في المنظمة بحيث تتضمَّن ممثلين منتخَبين يمثلون جميع مجموعات العاملين في عملية وضع سياسة المنظمة وقوانين صنع القرار التي تحكُم تلك العملية، كما أنه من الضروري ربط الصلاحية بالمسؤولية، ويجب توضيح دور الممثلين المنتخَبين بالمجلس التشريعي للمنظمة على نحو يكفل لهم استخدام صلاحياتهم في إقرار التزامات معينة للذين قاموا بانتخابهم وفق قانون محدَّد، ومن هنا تبرز ضرورة المسؤولية الصارمة للممثلين تجاه الناخبين الذين قاموا باختيارهم، وإلا فإن الممثلين لن يشعروا أنهم مسؤولون عن مساندة المجموعات التي انتخبتهم لتمثيلها في العملية التشريعية، وقد يؤدي هذا بالتالي إلى الاستهزاء بالقرارات الجماعية، وإلى ظهور تنظيمات غير رسمية في المنظمة.

وبالرغم من أن التشريعات الخاصة في المنظمات الحكومية يتم فرضها جزئيًّا بواسطة القانون، ومن ثم تقييد مدى حرية التصرف المسموح بها للعاملين، إلا أنه يمكن تطوير المبادئ التي فصَّلها جاكيوس لتلائم هذه الحالات الخاصة، فبينما نجد الأوامر القانونية التي يجب على المنظمة العمل بموجبها والانصياع لها تحدِّد عادة الأهداف العامة التي يجب العمل من أجلها، إلا أنها في الوقت نفسه تترك نطاقًا مقدَّرًا لحرية التصرف في تحديد كيفية إنجاز العمل، إن المنظمات العامة قد تظل تعمل كبيروقراطيات قانونية في إطار حدود تلك الحريات الممنوحة.

إن المتطلبات الضرورية للمنظمة تُسهِم في رفع مستوى المسؤولية الإدارية بطرق متعددة:

أولًا: تعزِّز المسؤولية الموضوعية على جميع المستويات من خلال التحديد الواضح والمباشر لعملية المساءلة عن الالتزامات، كما يتم نقل مستويات الأداء المطلوبة بواسطة المنظمة مباشرة إلى الموظف من خلال مستوى واحد من العلاقة بين المدير ومرؤوسيه، بطريقة تساعد على تقليل الغموض والارتباك في نقل الرغبات وتوصيلها، وتقلِّل أيضًا من عملية التأخُّر في تقييم الأداء، وإذا كان هناك أي نوع من الغموض وعدم الوضوح فإن المرؤوسين يعرفون إلى من يجب عليهم أن يذهبوا لتلقي الاستشارة، كما أن الشخص الأعلى منهم مباشرة في التدرُّج الوظيفي له صلاحية

التحدث في نطاق محدَّد من رسالة المنظمة، ويقوم أيضًا بمراجعة العمل الذي يؤديه الذين هم تحت رئاسته، أي أنه لا يوجد سلاسل مركبة من «المنسِّقين» الذين لا يملكون صلاحيات محدَّدة، وبالتالي لا يستطيعون أن يجعلوا الآخرين مسؤولين.

وثانيًا: تُعزَّز المسؤولية الذاتية على كل المستويات من خلال الطبيعة القانونية للمنظمة، حيث إن العاملين في المنظمة لديهم الحافز الذي يجعلهم يشعرون بأنهم مسؤولون عن فاعلية المنظمة، وذلك من خلال ممثليهم، ومن خلال مشاركتهم في عملية صنع السياسات الخاصة بسير العمل في المنظمة، ليس من السهولة إنزال أوامر من قلة تتربَّع على قمة الجهاز الإداري في المنظمة، ولكنها تكون مقبولة عندما تصدر من مجلس منتخب يعترف بمصالح جميع المجموعات التي شاركت في انتخابه، وفي حدود الإطار القانوني للمنظمة فإن حق المواطنة مثبت لجميع العاملين، وجميعهم يُعَدُّون أعضاء أو أفرادًا في الجمهور الذي تم إنشاء المنظمة من أجل خدمة احتياجاته، والكل يحمل مسؤولية لإنجاز هذه الرسالة، وبالتالي فإن العمل في المنظمة تحت إشراف مدير لا يبدو على أنه خضوع لقوة غريبة أو أجنبية، فالأوامر التي تصدر من القيادة العليا تجد شرعيتها ليس فقط في القانون العام، بل أيضًا في عملية صنع القرارات الجماعية الخاصة بالبيروقراطية القانونية.

وأخيرًا إلقاء الضوء على كل من المسؤولية الذاتية والموضوعية في المنظمة التي تركز جهودها على العمل لتحقيق أهدافها، يجب أن يقوم الجهاز التشريعي في المنظمة بالكشف عن جميع المسببات التي تؤدي إلى الاستنزاف غير المسؤول لوقت المنظمة وطاقتها بانصرافها في نزاعات داخلية بين الوحدات المتنافسة، كما أن الأفراد لا يمكنهم بسهولة أن يحطِّموا المنظمة بسبب مصالحهم الشخصية، إن الالتزام بالأهداف المحدَّدة قانونيًّا للمنظمة يجد الدعم المسند بواسطة كل من العملية التشريعية ووضع ترتيب مسؤوليات محدَّدة لكل مستوى إداري، مع صلاحيات متعادلة ومتكافئة من الأعلى إلى الأسفل، ويعمل التأثير المتكامل لهاتين القوتين على تطابُق المسؤولية الموضوعية مع المسؤولية الذاتية وانسجامها بشكل كبير.

ليس المقصود هنا أن نصف البيروقراطية الدستورية لجاك «Jacque» باعتبارها الدواء الشافي، غير أن أهمية عمل جاك في هذا النقاش حول الهيكل التنظيمي والسلوك الأخلاقي تكمن في إشارته إلى نوع التفكير اللازم لحماية الاستقلالية الأخلاقية للأفراد مع إخضاعهم للمساءلة حول سلوكهم، يتطلَّب ذلك منا اعتماد نهج التصميم الذي يتناول الأخلاق على المستوى التنظيمي، وأبعاد الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي يشجع أو لا يشجع السلوك الأخلاقي.

ثقافة المنظمة

يتعلَّق العنصر الثالث الذي يعمل على تحقيق السلوك الأخلاقي في المنظمات العامة بثقافة المنظمة، ففي حقبة الثمانينات تم تطبيق بعض النظريات في الأبحاث الخاصة بالعلوم الإنسانية لدراسة المنظمات بحيث تجعل من الممكن فَهْم الثقافة الخاصة بكل منظمة بشكل أفضل، وذلك على النمط نفسه الذي تفهم به ثقافة المجتمعات الكبيرة، وقد ركَّز بعض العلماء أمثال إدجر شاين Edgar Schein «١٩٨٥م» في كتابه «القيادة والثقافة التنظيمية»، ورالف كيلمان Ralph Kilmann في «ما وراء الحل السريع» «١٩٨٤م» اهتمامنا على مجموعة غير رسمية من الطقوس، والخرافات، والقيم، والأعراف التي توجد بجانب الجهاز الرسمي للمنظمة، هذه الثقافات الخاصة في المنظمة لها تأثير قوي على جَذْب سلوك العاملين بعيدًا، وفي بعض الأحيان يكون ضدًّا للتنظيم، واللوائح والإجراءات الرسمية، والصلاحيات القانونية الخاصة بالمديرين.

لقد تناوَل جروسنيك وجبسون (٢٠٠١) (Grosenick & Gibson) مشكلة الثقافة التنظيمية بالقول: «تتمدَّد في كل مكان، مما قد يؤدي إلى إحباط محاولات الأفراد الرامية إلى إعادة تركيز قراراتهم، أو محاولات القادة نحو إعادة تشكيل منظماتهم» (ص ٢٤٣)، كما يمكن للثقافات التنظيمية أن تقوِّض الجهود الجبارة التي تبذلها القيادات التنظيمية، والتي ترمي إلى احتضان الصفات الفردية الإيجابية، وتطوير الثقافة التنظيمية الداعمة وفقًا لما جرى نقاشه، قد نقوم بعمل فعَّال نسبيًّا فيما يتعلق باختيار وتدريب أفراد يتميزون بالسلوك الأخلاقي السليم، وقد يتميَّز الهيكل التنظيمي بالوضوح في تحديد المسؤوليات والمساءلة، وقد ننجح في وضع ترتيبات للعمل بروح الفريق، وإتاحة قنوات يتمكَّن من خلالها مَن له صوت معارض من إسماع صوته، وقد نوفِّر القيادة الإدارية الداعمة، وعلى الرغم من كل ذلك قد تتمكَّن الثقافة غير الرسمية من التأثير بقوة، وتنجح في إحباط أي محالات لتشجيع السلوك الأخلاقي، أو حتى على العكس من ذلك قد تشجع السلوك غير الأخلاقي.

تحدث هذه المشكلة عادة في إدارات الشرطة؛ إذ تشتمل الثقافة هناك على «مبادئ السرية»، ويوجد تقليد غير رسمي بين ضباط الشرطة يتقيدون به بشدة، وهو عدم التبليغ عن السلوكيات غير الأخلاقية التي تصدر من بعض الزملاء الضباط الآخرين، وتواجه إدارات الشرطة مشكلات كبيرة في التعامل مع السلوكيات غير اللائقة، وذلك بسبب أن الضباط عادة لا يقومون بكتابة تقارير نزيهة ودقيقة عن الأفعال التي يقوم بها زملاؤهم، هذا إذا قُدِّر لهم في الأصل أن يبلِّغوا عنها، على سبيل المثال، عندما قام ضابط الشرطة الشاب الذي أشرنا إليه سابقًا بالتبليغ عن النشاط غير القانوني الذي

يمارسه رئيسه في العمل إلى المدَّعِي العام، وتمت محاكمة الضابط المتهم في المحكمة، تعرَّض الضابط الشاب إلى التوبيخ من قِبَل الضباط الآخرين، والاعتداء اللفظي والجسدي المستمر، وأصبح منبوذًا مِن قِبَلِهم، لقد كان هذا الضابط الشاب يحاول تطبيق القانون والأخلاقيات، وقد وصل الأمر إلى تهديده وأفراد عائلته بالقتل، مما اضطره إلى الاستعانة بحارس شخصي مسلح لما يزيد عن العامين لتوفير الحماية له في منزله، رأينا من خلال هذه الحالة كيف أن ثقافة المنظمة تعزِّز المعايير الفاسدة بموجب هيكلها التنظيمي.

قام لورنس شيرمان Lawrence Sherman (١٩٨٧م) بوصف فاعلية الثقافة السائدة في إدارات الشرطة، وارتباطها بالأسلوب الذي يتعلَّم به الضباط الثقافة المهنية الخاصة بهم، مؤكدًا أن ذلك يبدأ في كليات الشرطة؛ إذ يتم «نقل أشياء تراثية توضح استحالة عمل الأشياء بناءً على النظريات الموجودة في الكتب، كما توضح أن هناك ضرورة دائمة لكسر النظم»، وأوضح أن «الطريقة المركزية للتعليمات الأخلاقية» هي «قصة الحرب»، ولخص شيرمان ملاحظاته على الطريقة التي يتم بها تدريب الشرطة بقوله: «إن قصص الحرب لا تقوم فقط بإبراز أعمال الشرطة على النحو الذي يعرفه الضباط– بدلًا من إبرازها بصورة مثالية مطلقة، كما أنها تقدِّم أيضًا أخلاقيات مهنة الشرطة كشيء مختلف عن توقعات الجمهور، أو على الأقل توقعات القانون والصحافة»، إن هذا النوع من التشكيل الثقافي للأعراف الأخلاقية يستمر من خلال الوضع الاجتماعي لضابط الشرطة خلال فترة عمله.

مثال مروِّع آخر على ذلك هو الاعتداء على المحتجزين في سجن أبو غريب في بغداد، كنت قد كتبت في مكان آخر (كوبر، ٢٠٠٤ب) إن أبو غريب وهو سجن عراقي استخدمته قوات التحالف كمعتقل، ولكنه ما لبث أن أضحى أفضل تعبير عن القول الشهير (منظمة تَعِيثُ في الأرض فسادًا) لعدة عوامل: في البداية نود القول: إن القادة العسكريين لم يكونوا ثابتين على مبدأ في عمليات إدارتهم للسجن، وقد صاحب ذلك فشل المدراء في إنشاء هيكل تنظيمي ورقابي في السجن، مما يسهِّل من أعمال الرقابة والمساءلة، وبالإضافة إلى ذلك فإن القوانين والأنظمة التي تستخدم في الاستجواب في سجن أبو غريب هي نفسها التي تستخدم في معتقل خليج غوانتنامو في كوبا، ولم يتم إعداد لوائح وقوانين خاصة بسجن أبو غريب تتلاءم مع ثقافته كسجنٍ عراقي للمحتجزين، وأخيرًا فقد تم تكليف العسكريين بمهام دون تدريبهم عليها، وكانت التعليمات التي يتلقونها تتسم بالغموض في أفضل الأحوال، وعلى الرغم من أن البعض قد تساءل عما إذا كان مَن ارتكب انتهاكات أبو غريب يمثلون قلة من الأفراد العسكريين المارقين فقط، إلا أن فيفنر، ٢٠٠٥

(PFIFFNER) أشار إلى أن «التعذيب كان نتيجة للسياسات العامة، وليس مجرد إجراء تعسفي معزول قام به عدد قليل من الحراس ذوي النزعة السادية الذين تلقوا تدريبًا سيئًا، وأردف قائلًا: «إن السياسات التي قادت إلى التعذيب قد تطوَّرت في عدة سنوات من خلال سلسلة من المذكرات القانونية وتغيير في السياسات، وقرارات تشغيلية (صفحة ١ و٢)، كما أشار فيفنر إلى أن التعذيب من قِبَل الحُرَّاس ذوي الرتب الدنيا العاملين في السجون لم يكن فقط بسبب عدم وجود قيادة وتسلسل في الأوامر إلى قائد القيادة، ولكن أيضًا نتيجة للثقافة السائدة في السجن والحراس الذين لم يكونوا مدربين على التمييز بين من تم احتجازهم عن طريق الخطأ والمعتقلين الذين يُظهِرون شراسة وعدوانية مضاعفة.

وعلى الرغم من فهمنا للتأثير القوي للثقافة التنظيمية في اتخاذ القرارات الأخلاقية، والذي قد يقود إلى بعض المشاكل أحيانًا، إلا أنه لا تزال هناك شكوك كبيرة حول أفضل طريقة لاستكشاف العلاقة بين الثقافة والسلوك داخل المنظمات، في استعراض لسبعين أداة من الأدوات المستخدمة في تقييم الثقافة التنظيمية، وجدت مجموعة من الباحثين تنوُّعًا ملحوظًا في التطوير والتطبيق والموارد المطلوبة لتقييم الثقافة داخل المنظمات (يونغ وآخرون ٢٠٠٩) (Jung & Others 2008)، وتقديرًا للطبيعة السياقية للثقافة التنظيمية، فقد اعترف هؤلاء المؤلفون بالقضايا المتطوِّرة باستمرار والعصية عن الحل فيما يتعلق بتطوير أداة لقياس الثقافة التنظيمية بشكل شامل، وفي منظمات متعدِّدة، مشاكل تجعل من الصعب خَلْقَ أداة شاملة يمكن استخدامها في مجموعة متنوعة من المؤسسات الخاصة والعامة في المجتمع المعاصر، وعلى الرغم من أن أداة واحدة قد تخدم أغراض شركة كبيرة، إلا أن مثل هذا الأداة قد تكون غير عملية لفهم ثقافة المنظمات غير الربحية أو العامة، وفي نهاية المطاف يبرز سؤالان لأولئك الذين يسعون إلى استخدام أي أداة لفهم كيفية تأثير الثقافة على السلوك: «ما هو الغرض من التقييم؟ ولأي غرض سوف يتم تطبيق المعلومات التي تلت ذلك؟» (يونج وآخرين ٢٠٠٩)، ص ١٠٩٤).

ونجد في الجانب الآخر أنه إذا تمت إدارة الثقافة التنظيمية بفاعلية فإنها تعطي فرصًا لحَثِّ مستوى السلوك الأخلاقي ورفعه؛ إذ أوضح (شاين، ١٩٨٥م) أن أكثر التأثيرات قوة على ثقافة أية منظمة هو سلوك قادتها، وقال: «إن معالجة الثقافة تُعَدُّ الوظيفة النادرة والأساسية بالنسبة للقيادة» (ص ٣١٧)، وتتعلق العوامل الأولية التي تشكِّل ثقافة المنظمة بالأشياء التي يُولِيها المدير اهتمامه، وكيفية استجابته، ورَدّ فِعْلِه تجاه القضايا الحساسة والكوارث التي تَحُلُّ في المنظمة، وكيفية توزيع الأدوار، أو التكليف الذي يصدر منهم، وكذلك الطرق التي يتبعونها في توزيع الأدوار، أو التكليف

الذي يصدر منهم، وكذلك الطرق التي يتبعونها في توزيع المكافآت، والاختيار، والترقية، والتقاعد، والاتصالات الخارجية، كل هذه العوامل تشكِّل ثقافة المنظمة، وتتضمن أيضًا الأعراف الأخلاقية لها، إن المعنى الضمني لهذه الملاحظات هو أن أولئك الذين لهم نفوذ قوي وفاعل يستخدمونه في تطوير الثقافة يساعدون في مساندة السلوك الأخلاقي، والعكس أيضًا صحيح، من المحتمل أن يتبنَّى القادة معايير أخلاقية عالية، ولكن أفعالهم وتصرفاتهم تؤدي إلى العكس.

إن ما توصَّل إليه كيلمان «١٩٨٤م» وبيتر وترمان «١٩٨٢م» قد أُعِدَّ خصيصًا للقطاع الخاص، ولكنه أيضًا مفيد بالنسبة للقطاع العام، لقد تجنَّب كيلمان الميل نحو «الحلول السريعة» المتوافرة في الكتب بخصوص تطوير المنظمات، ووضع بدلًا عن ذلك خمسة مسارات يجب أن يتم توجيه التغيير في المنظمات من خلالها، وكان أحد تلك المسارات هو ثقافة المنظمة التي انشغل فيها بمجموعة عمليات تهدف إلى تحديد الفراغات الموجودة في الثقافة بين الأشياء المرغوبة والأعمال الحقيقية التي تنفذ فعليًّا، كما قام بيتر وترمان بتقديم أمثلة متعدِّدة عن كيف يمكن للثقافة الخاصة في المنظمة أن تكون إما بنَّاءة أو هدامة.

وجَّه ويتمر (١٩٩٦) اهتمامه إلى المناخ الأخلاقي كعنصر واحد من الثقافة التنظيمية يجب التركيز عليه، وقد عرَّفه «بالتصور المشترك للجوانب الأخلاقية للثقافة التنظيمية» (ص ٥٦٠)، ومن وجهة نظره فإن السلوك الأخلاقي لا يتأثر بكامل الثقافة التنظيمية، ولكن فقط بتلك العوامل التي تشكِّل هذه التصوُّرات المشتركة.

لقد تبنَّى كل من فورد وريتشاردسون (١٩٩٤) في استعراضهما للبحوث التجريبية على اتخاذ القرارات الأخلاقية رؤية ويتمر المتعلقة بالتركيز على المناخ الأخلاقي، وخلصَا إلى أن الدراسات التي قاما بمراجعتها تدعم وجهة النظر التي تقول: «كلما كان المناخ والثقافة التنظيمية أكثر أخلاقية كلما كانت المعتقدات الأخلاقية للأفراد وسلوك القرارات أكثر أخلاقية، قد يتم تلطيف قوة هذا التأثير من خلال هيكل وتصميم بعض المنظمات (ص ٢١٧)، لقد وجدنا من خلال هذا الاستنتاج الدعم اللازم إلى ضرورة النظر في ربط الهيكل التنظيمي والهيكل الثقافي في نهج واحد يركِّز على تصميم التنظيم الشامل للمنظمة.

يواصل العلماء في أماكن أخرى الكشف عن الدور الهام الذي تقوم به الاتصالات في دعم الثقافة التنظيمية والتأثير على الأداء التنظيمي (غارنيت، مارلو وباندي، ٢٠٠٨) (Garnett, Pandey & Marlowe, 2008)، لقد اعتمد هؤلاء الثلاثة على التصنيف الذي أَعَدَّهُ زاموتو وكاركاور (١٩٩١) (Zammuto & Karkower) باستخدام بيانات صادرة عن المشروع الوطني

للدراسات الإدارية لتحديد نوعين من أنواع الثقافة التنظيمية، هما: الثقافة الموجَّهة نحو الحكم، وتتميز بالتركيز الإجرائي على الامتثال، والثقافة الموجَّهة نحو تحقيق الرسالة، وتتميَّز بالتركيز الابتكاري على النتائج، وتشير نتائجهما إلى أن هذين النوعين من الثقافة التنظيمية يختلفان بصورة ملحوظة، ولا سيما في طرق تعزيز الأداء من خلال الاتصالات، بالنسبة للمنظمات التي تعتمد على الثقافة الموجَّهة نحو تحقيق الرسالة فإن «التحسُّن في الاتصالات الموجَّهة نحو إنجاز المهام والتغذية الارتجاعية والاتصالات التصاعدية» تحسِّن من فرص تطوير الأداء، ولكن لا يتحقَّق ذلك في الثقافات الموجَّهة نحو الحكم على الأرجح؛ لأن الاتصال وتبادُل المعلومات والآراء يتناقض مع البيئات التي تتَّسم «بالقيود والروتين» مثلما هو الحال في مثل هذه المنظمات (ص ٢٧٧).

وبخصوص الأمثلة الخاصة بالقطاع العام نجد أن إدارة عمدة مقاطعة لوس أنجلوس ظلَّت تبذل جهودًا كبيرة ومستمرة منذ ١٩٨٤م للتدخل بشكل بنَّاء في ثقافتها الخاصة «بريمسبرجر وبلوك Breimsbergr and Block ١٩٨٦م»، اشتمل هذا البرنامج على ٢٤ ضابطًا يعملون كمراقبي طرق؛ للمساعدة في توضيح «الاستقامة المهنية» من خلال حلقات دراسية مفتوحة عُقِدَتْ لزملائهم الضباط في جميع أقسام الإدارة من إجمالي ٧,٧٠٠ ضابط «رسمي واحتياطي»، ووجد أن نحو ٤٠٠٠ إلى ٥٠٠٠ ضابط قد حصلوا على دورة تدريبية واحدة على الأقل.

إن القصد من الاسم الذي أُطلِق على هذه الحلقات هو إيضاح الطريق الذي انهمكت فيه ثقافة الإدارة منذ البداية، فبدلًا من أن يطلق على البرنامج اسم «تدريب أخلاقي»، حبَّذت الإدارة أن يسمى «تدريب البقاء"— أي تدريب بقاء المهنة، لقد تم عقد مقارنة بين العدد القليل نسبيًّا من الضباط الذين جُرِحوا، أو فَقَدُوا حياتهم في أعمال تكتيكية، والعدد الأكبر بكثير من الذين «قُتِلَتْ» مهنهم، أو جُرِحَت بسبب السلوك غير الأخلاقي، ومن هنا فإن الحلقات الدراسية الخاصة بالأخلاق قد تم تصميمها للحفاظ على استقامة وأمانة المهنة، مثلها مثل التدريب التكتيكي الذي يهدف إلى حماية الروح والأطراف، إن هذه الطريقة التي تم بها إدخال ثقافة الإدارة كانت طريقة فاعلة، وتمكَّنت من جذب الرغبة للانضمام إلى البرنامج، وبهذا تمكَّنت الإدارة من تجنُّب العزوف عن برامج التدريب الخاصة بالأخلاقيات.

لقد كانت فصول الحلقات الدراسية مُعَدَّة بشكل جزئي، ومفتوحة جزئيًّا، وبها حرية كاملة، ولم يكن الهدف هو تدريب الضباط على اتخاذ القرار الأخلاقي، كما لم يكن الهدف تدريسهم مبادئ الأخلاق، إنما كان إعطاؤهم فرصة ليتدارسوا مع نظرائهم الأعراف المعمول بها حاليًا، والمضامين اللازمة للتعامل مع تلك الأعراف، وكذلك الأعراف البديلة التي تكون مرغوبة أكثر، لقد تم إنجاز

ذلك من خلال قصص حربية ذات نوعية سالبة– حالات تحكي عن سوء السلوك الذي أدَّى إلى عواقب وخيمة على الضباط المتورطين فيها، وتم إدخال المبادئ الأخلاقية، ودليل أعمال قسم الشرطة، والقوانين الأخلاقية المناسبة متى ما كانت الفرصة مواتية لاستخدامها كطرق لإعادة تشكيل الأعراف الخاصة بالثقافة، وقد شارَك في هذه الدورة جميع أعضاء القسم، بما في ذلك الرتب القيادية العليا، وكان هناك تبادل للمعلومات بين المستويات المختلفة.

إن هذه الطريقة التي تعمل على التغلغل داخل ثقافة المنظمة لتحضر وتَحُثَّ الأعراف التي تدعم السلوك الأخلاقي قد أحرزت نجاحًا منقطع النظير، مما جعلها تحصل في يوليو من عام ١٩٨٨م على موافقة الهيئة الخاصة بمواصفات وتدريب رجال الأمن في ولاية كاليفورنيا، على أن يتم استخدامها في تدريب العاملين في الخدمة في جميع أنحاء الولاية (هيئة معايير ضباط الأمن والتدريب، ١٩٨٨م).

هنالك نهج آخر للتدخل ظَلِلْتُ عاكفًا على تطويره لعدد من السنوات باستخدام أداة مسح المعايير الأخلاقية للثقافة التنظيمية، (كوبر، بدون تاريخ)، تم تصميم هذه الأداة لتقييم الفجوات في المعايير الأخلاقية للمؤسسة على مختلف مستويات التسلسل الهرمي لهيكلها التنظيمي، على سبيل المثال: يمكن استخدامها لتحديد وقياس الاختلافات في المعايير بين كبار المديرين التنفيذيين والعمال الذي يقدِّمون الخدمات، أو بين المديرين التنفيذيين ومُدَرَاء المستوى المتوسط، والافتراض هو أن الثقافة التنظيمية ليست متجانسة، ولكنها تتكوَّن من ثقافات فرعية مختلفة تعكس الدرجات والمهام الوظيفية.

تتكون الأداة من اثنين وأربعين (٤٢) بيانًا حول أنواع محددة من السلوك (مثل الكذب في تقارير إنجاز العمل، أو الموافقة على تنفيذ الأوامر، حتى لو طلب منك أن تفعل شيئًا يبدو واضحًا أنه غير أخلاقي)، يقوم المشاركون في الاستبيان بتقييم كل عنصر من عناصر السلوك باستخدام قياسٍ يتكون من ست درجات وفقًا لدرجة تقبُّل الآخرين لهذا السلوك (على سبيل المثال: مدراء المستوى الأوسط أو الأخصائيون الاجتماعيون) بالمنظمة، ومن بعد ذلك يتم تكرار نفس الاستبيان مرة أخرى، ولكن لمعرفة رأي المشاركين حول مدى تقبُّل شريحة أخرى مثل أعضاء الإدارة العليا، أو المرؤوسين، بعد ذلك يتم إجراء مقارنة بين آراء المجموعتين لتحديد درجة الاختلاف في المعايير الأخلاقية للثقافة، ومن ثم يمكن اعتبار هذه العناصر لتحدِّد أنواع التدخل المطلوب من أجل سد الفجوة من خلال إجراءات محدَّدة، مثل: التدريب، واجتماعات الموظفين، وتغيير السياسات، وتغيير الهيكل التنظيمي، أو وضع نظام جديد للعقوبات السلبية والإيجابية.

وعلى الرغم من أنها ليست أداة مصقولة أو قياسية إلا أن المعايير الأخلاقية للثقافة قد ظلَّت تستخدم بفعالية في التدريب الأخلاقي، والتطوير التنظيمي، وإنشاء بيانات القيم، كما أنها تشير إلى الأساليب التي يمكن للمرء أن يعدَّها ويستخدمها.

يبدو أن مفاتيح التعامل مع مشاكل الثقافة التنظيمية والأخلاقية التخريبية تتكون من شقين؛ أولًا: على القادة التنظيميين أن يَعُوا أهمية دورهم الأخلاقي القيادي في ثقافة المنظمة، وأن يضعوا نصب أعينهم وبصورة دائمة أنهم مثال يحتذي الآخرون به، ووفقًا لمواقف كل من شين (١٩٨٥، Schien) وكيلمان (١٩٨٤، Killman)، وبيتر وواترمان (١٩٨٢، Peter & Waterman) والأبحاث التجريبية التي استمرت لعشرات السنين تحت إشراف بومهارت (١٩٦١) Baumhart وبينار ومولاندار Benner & Mollandar (١٩٧٧) وأعمال وارين شميت وباري بوسنر (١٩٨٣، ١٩٨٦) Warren Schmidt and Parry Posner التي أشارت بوضوح إلى أن الموظفين يأخذون العظة الأخلاقية من قادتهم في المؤسسة، يخلص فورد وريتشاردسون بعد استعراضهما (١٩٩٤) لـ ١٠٣ من الدراسات التجريبية حول اتخاذ القرار الأخلاقي أن «المعتقدات الأخلاقية للأفراد وسلوك صنع القرار سوف تصبح على نحو متزايد منسجمة مع معتقدات أعضاء الإدارة العليا التي تعكسها أقوالهم وأفعالهم، كما أن المكافآت التي تُمْنَح نتيجة للتوافق مع متطلبات الامتثال سوف تزداد (ص ٢١٦).

في هذا الصدد تصبح القيادة الموثوقة تأكيدًا مهمًّا للمرؤوسين أن جهودهم هي موضع تقدير، ومساهماتهم موضع ترحيب، في نهاية المطاف فإن ماثيو دال (٢٠١٠) Matthew Dull يرى أن «معرفة المستوى العام للثقة في قيادة المنظمة فقط، ولا شيء آخر خلافه يقدِّم دليلًا مفيدًا يمكنك من خلاله التعرُّف على السمات الأخرى التي تعتبر من العناصر الهامة في الأداء التنظيمي» (ص ٨٦١)، استخدم دال بيانات تم جمعها من أكثر من ثلاثين ألف (٣٠,٠٠٠) موظف حكومي من خلال الاستبيان الذي قام به مجلس حماية نظام الاستحقاقات عام ٢٠٠٥م لتوضيح العلاقة الإيجابية بين الثقة في القيادة ومدى الرضاء الوظيفي، والمشاركة والأداء، فيما يعكس تراجع الثقة سلبًا على كل ذلك، ويزيد من عدد المشاركين في الاستبيان الذين يخطِّطون لترك وظائفهم في العام المقبل، والذين تقدَّموا بشكاوى رسمية.

وهذا يعني أن سلوك القياديين لا يعني فقط أقوالهم، لقد أوضح شيستر بارنارد (١٩٥٢م) أن القيادة التنفيذية المسؤولة تتطلَّب من القياديين أن يعملوا بانسجام تام مع القيم التي يتبنَّونها، إن القيادة من هذا النوع تخلُق أعرافًا إيجابية داخل المنظمة، وتزيد من مستوى الثقة في القيادة، وتكون قدوة للمرؤوسين لكي يتبعوا سلوكًا مشابهًا لسلوك القادة.

لذلك إذا قمت بتشجيع السلوك الأخلاقي شفهيًّا فقط، ووضعت استثناء لنفسك، فإن العاملين تحت إدارتك سوف يركِّزون على الاستثناء الذي منحته لنفسك أكثر من كلماتك اللطيفة، وستتشكل ثقافة المنظمة كنتيجة لذلك، وإذا تغاضيت عن المخالفات الأخلاقية لبعض العاملين في المنظمة لأنهم يؤدون العمل على الوجه المطلوب فإن العاملين تحت إدارتك سيفهمون أنك لا تقيم وزنًا للسلوك الأخلاقي في الحقيقة.

وإذا وصفت الأوضاع الأخلاقية بقولك: إنها شيء جميل، ولكنك لم تخصِّص وقتًا ولا موارد للتدريب الأخلاقي، فإن العاملين سيفهمون ذلك على أنه تقليل أو إضعاف من قيمة السلوك الأخلاقي، ولهذا فإن تخصيص الوقت، والمال، والعمالة اللازمة للتدريب على الأخلاقيات الإدارية يمكن أن يعطي مؤشرًا على الأهمية الحقيقية التي تُولِيها أنت كقائد للسلوك الأخلاقي، إن العاملين في المنظمات تعلَّموا أن «يقرأوا القيم والمعايير الأخلاقية المعمول بها في المنظمة، ليس فقط من خلال سلوك القياديين في الدرجات العليا، ولكن من خلال الوقت المخصَّص للاهتمام بها، فعندما يقوم الرئيس بتخصيص أربعة أيام عمل كاملة للتدريب على القيم الأخلاقية لكل الإداريين من المرتبة المتوسطة فأعلى، معبِّرًا أيضًا عن توقُّعه أن كل فرد سيقوم بالتحضير مسبقًا، ويوضح رغبته في الانضمام إلى مجموعات العمل وإلى الدورات التنشيطية السنوية، فإن الأخلاقيات قد يُنظَر إليها أنها شيء له وضعه وقيمته لدى المنظمة، وإذا شارك المدير مباشرة في عملية التحضير والحضور الفعلي في التدريب أثناء التدريب فإن ذلك سيزيد من التأثير على العامين، وفي الجانب الآخر إذا حشر مدير المنظمة جميع العاملين كالقطيع في غرفة للاستماع إلى محاضرة في الأخلاق لمدة ساعة كاملة فإن مثل هذا العمل سيُفَسَّر في الحال على أنه عمل روتيني لا يجب أخذه بجدية، وسيكون واضحًا لكل شخص أن ذلك يُعَدُّ تملُّقًا واضحًا.

كما أن استخدام المكافآت المجزية على السلوك الأخلاقي تُعَدُّ طريقة أخرى للقياديين تمكِّنهم من توجيه وتشكيل ثقافة منظماتهم، إلا أن إحدى الصعوبات التي تواجه القياديين في منح مكافآت للأفراد تتمثل في عدم إمكانية القياس بطريقة منظمة لمدى الأخلاقية في السلوك الذي يتبعه الناس في الحالات الروتينية العادية، ذلك أن الاعتبارات الأخلاقية في عملية اتخاذ القرارات اليومية يمكن أن تكون غير مرئية بالنسبة للمراقب، فهي عادة رفيعة وليست مثيرة، وبالتالي فإن الطريقة الأكثر فاعلية هي الاحتفاظ بالمكافآت ليتم منحها في حالات الشجاعة الأخلاقية المثيرة، والتي يمكن التعرُّف عليها وتمييزها، وتكون من النوع الذي لا يتكرَّر دائمًا في المنظمة، وكمثال على ذلك يمكن أن تُعْطَى المكافآت عندما يقوم بعض العاملين بالعمل على تقويم بعض الممارسات الفاسدة في المنظمة مجازفين

في ذلك ببعض الخطورة التي قد تضر بهم مهنيًّا، أو القيام بمواجهة المشكلات الخاصة بالسلامة، أو الجودة بدلًا من إهمالها أو تغطيتها، أو التحرك فورًا إلى الأمام للتعامل مع ممارسات عنصرية، هناك أحد الاقتراحات الحديثة يقضي بتخصيص أربع مكافآت سنوية قيمة كل منها ٢٥,٠٠٠ دولار تُمنَح من إحدى المنظمات الخيرية لرفع السلوك الأخلاقي في الخدمة العامة، كما توجد أيضًا بدائل أخرى للمكافآت مثل الترقيات، والثناء، وزيادة الرواتب.

بالرغم من أن البعض قد يقول إنه لا طعم لمثل هذه المكافآت ما دام ينبغي على الجميع أن يسعى لكل ما هو حسن وصحيح، إلا أننا نحتاج إلى أن نفهم أن لها أبعادًا أخرى أكثر من عملية أن «ندفع للناس ليصبحوا طيبين»، إن هذا العمل يوضح نموذجين ثنائيين هما: نموذج المدير التنفيذي الذي يقوم بمنح المكافآت، والنموذج الأخلاقي الآخر هم العاملون الذين يتسلَّمون المكافآت، ذلك أن كل واحد منهم يمثِّل نموذجًا للسلوك الأخلاقي داخل المنظمة، فالذين يتسلَّمون المكافآت يقدِّمون مثالًا للثبات الأخلاقي المناسب في تلك المنظمة التي يعملون بها، وسلوك المديرين التنفيذيين على ذلك النحو يشجِّع الآخرين على أن يسلكوا ذلك الطريق، وهذا أيضًا يمثِّل إحدى الطرق التي تشكِّل ثقافة المنظمة، إن القيام بمنح المكافآت بشكل علني يكشف عن قيم المنظمة، ويثبت ويؤكِّد تلك القيم لأعضائها، هذه عملية هشَّة بالطبع، ففي اللحظة التي يتعرض فيها موظف إلى العقوبة من مدير سريع الانفعال بسبب أن الموظف قد قام بعمل أخلاقي شجاع، فإن ذلك يمحو عشر حالات من التكريم والمكافآت السابقة، ويشجِّع الأبطال الحقيقيين للأخلاق على أن يعملوا على نقل تلك الأخبار إلى المسؤولين خارج المنظمة.

عندما يتعلَّق الأمر بتحسين الثقافة والهيكل التنظيمي فإن نهج التصميم يشير إلى أن رؤية غابريس (١٩٩١) Gabris التي تنادي باستخدام تقنيات التطوير التنظيمي كوسيلة لتحقيق والمحافظة على السلوك الأخلاقي هي الأصوب، ينطوي هذا على دراسة كل من الهيكل التنظيمي والثقافة لتطوير علاقة منتظمة، حيث الثقافة والهيكل التنظيمي يعملان معًا في تناغمٍ تام لغرس وتشجيع والمحافظة على قيم الخدمة العامة.

التوقعات الاجتماعية

آخر مجموعة من مجموعات العناصر المكوِّنة للسلوك المسؤول تتعلَّق بتوقعات المجمع مع موظف الخدمة العامة، وهذه تمثِّل أصعب العناصر التي يمكن البحث فيها، كما أن بعضها غير قابل للمعالجة بواسطة القياديين في المنظمات إلا في نطاق ضيق جدًّا، إن النقطة التي تبرز هنا هي أن

المجتمع يوضِّح بعدة طرق عن آماله ورغباته التي يتوقع من العاملين في المنظمات الحكومية العامة أن يعملوا على تحقيقها، ويمكن النظر إلى ذلك من خلال: المستوى النسبي للتعويضات الممنوحة للعاملين في الخدمة العام، والقانون الذي يقوم بتنظيم العمل والسلوك الرسمي، والرأي العام في إداريِّي الخدمة العامة، وصورتهم العامة كما هي موضَّحة في الثقافة العامة المتمثِّلة في الكتب، والمسرحيات، والكاريكاتورات السياسية والأفلام، إن المجتمع إلى حدٍّ ما يأخذ من المهنيين العاملين في الدولة مستوى السلوك الأخلاقي الذي يتوقعه، وسنقوم هنا بدراسة اثنين من تعبيرات التوقعات الاجتماعية.

أولًا: دعنا ننظر إلى المشاركة الجماهيرية، لقد كان كارل فريدريك على صواب عندما عرَّف العواطف الجماهيرية كعامل سائد مهيمن على المسؤولية الإدارية، ولقد توقع فريدريك أن الأهداف التشريعية ستكون متعددة، ومتشعبة، ومعقَّدة، مما يجعل المواطنين يلجأون بصورة متزايدة إلى الإداريين في الدولة لاختيار الأعمال الحكومية المناسبة لهم، ويرى فريدريك أن على الإداريين الذين يواجهون مثل هذا التعامل المباشر مع المواطنين أن يبدأوا أولًا بالإحاطة والمعرفة برغبات المواطنين، واحتياجاتهم، والأشياء التي لا يرغبون فيها ويقاومونها، وينبغي على الإداريين أن يكونوا حريصين أكثر وأكثر نحو اتجاهات المواطنين ونزعاتهم ذات العلاقة بوظيفتهم وواجباتهم.

ومع ذلك فإن فريدريك لم يتوقَّع التطوُّر الذي حدث في الولايات المتحدة خلال نهاية الستينات وبداية السبعينات، فخلال تلك السنوات بدأت شريحة من المواطنين تشعر بأنهم غير مُمَثَّلين بصورة كافية بواسطة النواب التشريعيين المنتخبين، خاصة على المستوى الفيدرالي، ولهذا بدأوا يُصِرُّونَ على توسيع المشاركة في صياغة الأهداف والسياسات الحكومية، لقد قام السود، والطلاب، والنساء، بالمطالبة بمنحهم فرصًا مباشرة للتعبير عن احتياجاتهم، ودرج المشرِّعون على الاستجابة إلى متطلبات المشاركة الجماهيرية في القوانين الخاصة بتأمين الخدمات والاحتياجات العامة للجمهور، لقد تمَّت الإشارة في أماكن سابقة في هذا الكتاب إلى أن تأثير ذلك أدَّى إلى تحميل الإداريين في المنظمات العامة مسؤولية الاستجابة إلى المطالبات المباشرة لاحتياجات، ورغبات، ومتطلبات الجمهور. «كوبر، ١٩٧٩م".

وبالرغم من أن فريدريك كان يؤمن بأن الجمهور في ظل الديمقراطية سيكون له مطلق الحرية في الاتصال بحكومته، إلا أنه لم يستطع أن يتوقَّع المراسيم القانونية التي تم تضمينها الآن في كثير من التشريعات المهمة، ولم يتوقع أيضًا الدور النشيط المطلوب من الإداري أن يقوم به، وإذا أخذنا في الحسبان صفة التنوُّع التي تتميز بها المجتمعات الحديثة، والتعقيدات التي طرأت على

البرامج العامة، فإنه يجب على الإداري ألا يقف موقفًا سلبيًّا في انتظار وصول أصوات المطالبة من المواطنين، إن المبادرات الإدارية شيء يَحُثُّ عليه القانون دائمًا، ولكن الأكثر أهمية هو أن يتم جمع بعض البيانات والمعلومات المفيدة من الجمهور، إذا كانت تكلفة مشاركة المواطنين ليست عالية.

ويجب إخضاع فرص المشاركة للتخطيط والتنظيم الجيد عن طريق استخدام أساليب متنوعة لتوضيح وعرض وجهات نظر المواطنين، فمعرفة عواطف المواطنين بطريقة غير منظمة لا يساعد الإداريين على تحديد الاتجاهات الصحيحة المطلوب اتباعها، بل قد يؤدي ذلك إلى حدوث ارتباك بين بعض الإداريين الذين لا يعرفون ماذا يريد المواطن، وهذا يقود إلى حالة إحباط لدى المواطنين الذين يحاولون أن ينقلوا وجهات نظرهم إلى الحكومة.

تخدم المشاركة الجماهيرية وظيفتين أساسيتين لتحقيق المسؤولية الإدارية والمحافظة عليها، وهما: أنها تجعل الإداريين في الخدمة العامة يهتمُّون بالجمهور، فبالرغم من أن جميع الموظفين في الخدمة العامة -سواء كانوا معينين أو منتخبين- يلتزمون بخدمة مصالح الجمهور، إلا أنه من السهولة أن تُفقَد الروح الإنسانية في تلك الخدمة؛ ذلك أن متطلبات العمل داخل المنظمات البيروقراطية الكبيرة قد تجعل الإداري معزولًا من الجمهور الذي يجب عليه أن يخدم مصالحه، إن مناقشة الموارد مع منظمات أخرى، أو مع وحدات أخرى داخل المنظمة، يمكن أن يعتِّم على الهدف الصعب الذي يقتضي أَخْذَ الآراء المعقَّدة والمتضاربة للمواطنين في الحسبان، كما أن تطوير وحدة مهنية متخصصة في المنظمة يمكن -أيضًا- أن يُبرز الافتراضات القائلة: «بأننا نعرف ما هو الأحسن بالنسبة للمواطنين»، بالرغم من أن اهتماماتهم مختلفة عن ذلك.

إن الطلبات المنتظمة التي يقوم بها الأفراد الذين يتوقعون أشياء من الحكومة تُعَدُّ مؤشرًا صحيًّا لواجب الخدمة والسيادة الجماهيرية في النظم الديمقراطية، ولكنها بمنظور آخر قد تجعل المنظمة والعاملين بها يميلون إلى خدمة مصالحهم الذاتية واحتكار المعرفة، كما أن الاشتراك المباشر للجمهور قد يكون مثيرًا للقلق، والإحباط، ومضيعة للوقت، ويسبب في بعض الأوقات الإحراج والإرباك، ولكنه يقدم منفعة للإداريين مشابهة لإحدى المنافع التي يتحصل عليها الموظفون المنتخبون من الحملات الانتخابية؛ إذ إن المواطنين يمثِّلون المرجع الأساسي بالنسبة لمسؤولية الإداري.

وقد تساعد المشاركة الجماهيرية أيضًا في توضيح وتحديد مقاصد القوانين والسياسات، فعندما تتجمع رغبات واحتياجات عامة ومتنوعة في عملية صنع القرار فسيكون من الضروري تجميع أكبر قدر من التفاصيل، وإذا لم يتم وضع ذلك في الحسبان فإن بعض تلك الاحتياجات

والرغبات ستُهمَل أو تُفقَد، إن الإطار الذي تكتب فيه القوانين لا يسمح عادة بتضمين وعود تطبيقية معينة، لذلك فإن ترجمة المراسيم القانونية الكبيرة إلى برامج محددة، ولوائح، ومعايير، تُرِكَتْ بشكل كبير إلى حرية التصرف الإدارية.

وإذا أريد للقانون والسياسات أن تكون متطابقة مع رغبات المواطنين، فإن ممارسة هذه الحرية بواسطة الإداريين يجب أن تشكَّل بواسطة مواطنين محدَّدين في أماكن معينة، ولكي تتم خدمة الجمهور في مجتمع متعدِّد بطريقة فاعلة فإنه من الواجب تجميع مفاهيم مختلفة، وتُشكَّل في صورة قانون، ومن ثم تفكيك هذا القانون مرة أخرى في مرحلة التنفيذ، يمكننا بالطبع أن نمضي أبعد من ذلك، ونتفق مع مُنَظِّرِي الخيار العام أمثال أوستروم «١٩٧٤م» في أن حجم الحكومة نفسه يحتاج إلى أن يقلَّص إلى حدود تلك الرغبات والاحتياجات المتعدِّدة؛ لنتمكن من تفادي تجميعها من أول الأمر.

ومع هذا فعندما لا يتم عمل ذلك -كما هو الحال بصورة عامة في الولايات المتحدة- فإن الإداريين سيُحَمَّلون مسؤولية ثقيلة لإعادة تركيز وتحديد نشاطات الدولة في مرحلة التنفيذ.

إن التخطيط الجيد لجهود المشاركة العامة يُعَدُّ عنصرًا أساسيًّا للتوصل إلى تلك النهاية؛ إذ يمكن توفير تغذية عكسية من الهيئة تمكِّننا من تكوين نظام حكومي مفتوح ومتكيِّف مع الأوضاع السائدة، وإذا تم استخدام جميع الأساليب العلمية الخاصة بمشاركة المواطنين بطريقة مثلى، عندها يمكن أن تتوافر لدينا معلومات عن القيم والاتجاهات، إضافة إلى الوضع المحلي الذي يجب أن تكون السياسة المتَّبَعة مناسبة له.

وعلى كل حال تقع المسؤولية على عاتق إداريِّي الإدارة العامة في تطوير معرفتهم فيما يختص بأساليب المشاركة إلى ما هو أبعد من مجرد الممارسات الروتينية الشائعة، مثل عقد الجلسات العلنية، أو تعيين مجالس استشارية للمواطنين، البحث المسحي، وأساليب التكرار؛ مثل أسلوب دلفي «Delphi method»، والتفاعل الجماعي المنظم، وجلسات التصميم الجماعية وورش العمل ليست سوى عدد قليل من طرق مشاركة المواطنين التي لا تُحْسِن الوكالات الحكومية الاستفادة منها بما فيه الكفاية، ومؤخَّرًا هيَّأت وسائل الإعلام الاجتماعية التي تتسم بالقوة والفعالية، والمداولات واسعة النطاق المدعومة إلكترونيًّا، والمواقع التفاعلية مجموعةً من الإمكانيات الجديدة لإشراك المواطنين، وفي مواجهة التعقيد المتزايد من العالم الافتراضي على الإنترنت فإن مدراء الإدارة العامة مطالَبون بتحديد «أفضل أدوات الإنترنت التي تساعد على إشراك الجمهور» (لايننجار، ٢٠١١ ص ٣ Leighninger)، يجب على إداريِّي الإدارة العامة إتقان هذه الأدوات وتوظيفها في الوصول إلى

الناس الذين يملكون مهارات استخدامها، تمكَّنت روزنر ١٩٧٧ (Rosener) من تطوير مصفوفة مفيدة، المشاركة الفعَّالة للمواطنين في تخطيط النقل، (إدارة الطرق الفيدرالية السريعة، جوردان- الولايات المتحدة وشركة آثر دي لتل المتحدة، ١٩٧٦م)، وهذا عبارة عن كتالوج ومسح لأكثر الأساليب التقليدية في مشاركة المواطنين، ومن المصادر التي صدرت مؤخرًا كتاب جميس أل كرايتون «James L، Creighton» بعنوان «دليل المشاركة العامة- لنجعل الأمور أفضل من خلال المواطنين».

ترتكز حجتي حول الأخلاقيات المعيارية للإدارة العامة في الولايات المتحدة في هذا النوع من التفكير حول أهمية دور المواطنة، والنظر إلى إداري الإدارة العامة كمواطن مؤتمن، ويجب أن يكون على اتصال منتظم مع المواطنين، يمكن الاطلاع على الإطار التاريخي والنظري لهذا المنهج المعياري للأخلاقيات الإدارية في مؤلف آخر من مؤلفاتي بعنوان «أخلاقيات المواطنة للإدارة العامة» (كوبر، ١٩٩١).

دعنا نتحوَّل الآن إلى القوانين والسياسات، فبينما نجد من الضروري أن يتم تحديد وتكييف نشاطات الدولة لتخدم جمهورًا معينًا، فإن ذلك يحتاج إلى أن يتم في إطار واسع من القوانين والسياسات التي تترجم رغبة الجمهور بطريقة عامة ودائمة، إن عوامل التماسك في المجتمع، وعوامل النظام والاستقرار، والتوقعات المستقبلة، تتعارض مصالحها داخل المجتمع، ويجب أن يُبحث عن الحل لهذا التعارض من خلال النظام السياسي، وهذا شيء مهم، خاصة في مجتمع متعدِّد الأعراق والأصول مثل المجتمع الأمريكي، ويجب العمل على معادلة القوى التي تعمل على فرض التعددية في المجتمع إلى حد ما بواسطة القوانين والسياسات ذات التأثير، والجذب المركزي لبلورة وتجميع الأفراد على صعيد واحد، إن الهدف الرئيس في مثل هذا المجتمع يجب أن يكون محاولة التوصل إلى معادلة تكاملية مع تلك الميول المتعارضة، بحيث نحقِّق الدرجة اللازمة من التماسك والنظام، مع منح أقصى درجة ممكنة للآراء المتنوعة أن تعبر عن نفسها.

وفي المسؤولية الإدارية تقوم القوانين والسياسات بوظيفتين أساسيتين، تتمثَّل الأولى في توفير قيود خارجية على السلوك العام للإداري؛ إذ تحدِّد الإطار المسموح به للحرية الإدارية، كما تقوم بوظيفة مغايرة عن تلك التي تقوم بها المشاركة الجماهيرية، فنحن هنا غير مهتمين بإبلاغ قرارات معينة خاصة بالإداريين، بل بوضع الحدود والضوابط الخاصة بنشاطاتهم المهنية.

ومن خلال العملية التشريعية يقوم الأشخاص المكلَّفون بوضع التشريعات من خلال الأعضاء المنتخبين، بالإضافة إلى جهود الإداريين عادة، وبالعمل على تحديد الأعمال والأهداف

العامة التي يرون أنه مرغوب فيها، ومن ثم يتم تقييد الإداريين بالالتزام بالعمل من خلال ذلك الإطار، ويُعَدُّ أي سلوك يقع خارج حدود الإطار سلوكًا غير مسؤول، ويجب تطبيق العقوبات الرسمية في هذه الحالة، وبالرغم من أن التقيُّد بالقوانين التي تحكم أداء الإداريين قد يكون غير منتظم وليس دائمًا، فإن القيام من وقت إلى آخر بفضح المخالفين للقوانين يؤدي إلى تذكير العاملين في الخدمة العامة بأنهم محكومون ومقيَّدون بقانون، وعليهم مسؤولية الانتباه للتوجيهات الواردة فيه.

كما تقوم المنظمات العامة أيضًا بتقرير حدود النشاطات والجهود الإدارية من خلال تطوير سياسات أخرى تكون ملازمة للقانون؛ إذ تقوم هذه السياسات بتوفير المعايير والطرق والأساليب واللوائح التي يجب اتباعها في تطبيق الرغبات والنوايا التي نص عليها القانون.

تقوم القوانين بربط المسؤولية الإدارية بالأجهزة التشريعية، والتنفيذية، والقانونية في الدولة، لقد اهتم الفصل الثاني بمناقشة عدم صمود المظهر الخادع لانفصال الإدارة عن السياسية، ويجب دائمًا المحافظة على السلطة التشريعية الخاصة بالموظفين الذين يتم انتخابهم، ليس المهم هنا أن تعمل الخصائص السياسية ضد الخصائص غير السياسية، بل المهم هم الموظفون التشريعيون الذين يمنحون الصلاحية لمخاطبة المواطنين، ومن الممكن أن تنهار السيادة العامة إذا لم يكن الموظفون التنفيذيون، والتشريعيون، والقانونيون يملكون سلطة رسمية للهيمنة على الأحكام الإدارية، حتى ولو كانت متخفية في أشكال مثل الخبرة، والاهتمام بالكفاءة، أو التحذيرات التي تصدر عن المخاطر التي تهدد استمرارية بقاء المنظمة.

إن القانون والسياسات المصاحبة له كلاهما يمثِّل نموذجًا ونوعًا من الروابط الحقيقية بين الفرع والإداري والموظفين التشريعيين، وبالرغم من نمو القوى البيروقراطية الكبيرة خلال النصف الأخير من هذا القرن، إلا أنها تعتمد دائمًا على مراسيم وتفسيرات تشريعية، والإداريون الذين ينشدون التدخل في العملية التشريعية يعطون على الأقل تذكيرًا بأن حدود السلطة البيروقراطية قد تم تحديدها في ذلك المضمار.

العلاقات الأساسية

لكي تتحقَّق الإدارة المسؤولة يجب أَخْذُ العناصر الأربعة الرئيسة المذكورة في الحسبان والاعتبار، والتعامل معها إلى درجة معقولة، إن العلاقة بين التوقعات الاجتماعية والعناصر الثلاثة الأخرى تمثِّل أهم علاقة أساسية في السياسة الديمقراطية، وتتحقق بهذه الطريقة المساندة المطلوبة

للقيم والعمليات الديمقراطية الأخرى، كما يتم الاعتراف بالحقوق الأولية والأساسية للمواطن، ويجب أن تكون الخصائص الشخصية للإداريين في الخدمة العامة مساندة ومستجيبة للديمقراطية من خلال الالتزام بإتاحة فرص لمشاركة مواطنين، واحترام القانون، ويجب أن يوفر بناء المنظمة قنوات ومنافذ تسمح بإتاحة فرص لمشاركة المواطنين، وأن يتم صياغة ثقافة المنظمة على قواعد وقيم تحض العاملين على طاعة القانون، وتشرك الجمهور في الممارسات الحكومية.

«مرة أخرى.. ضجة كبيرة عن شيء ما»

دعنا الآن نرجع إلى إدارة التعليم التي قامت بتعيينك كمستشار إداري «انظر الفصل السادس»، إذا واجهنا مشكلات تلك المنظمة باستخدام العناصر الأربعة المحددة أعلاه فإننا لن نختار الضوابط الخارجية التي اقترحها فاينر، ولن نختار أيضًا الضوابط الداخلية التي اقترحها فريدريك، ولكننا سنبحث عملية تطوير الروابط المضمنة فيها.

على سبيل المثال يمكن تطوير الخصائص الأساسية للمنظمة بتكوين جهاز داخلي مخصص لوضع السياسة الداخلية للمنظمة، بحيث يتكون من ممثلين يتم انتخابهم من جميع المجموعات المهمة في المنظمة على أساس التزامهم التام ومسؤوليتهم أمام الذين قاموا بانتخابهم، كما يمكن أيضًا إشراك بعض الأعضاء من المواطنين المنتخبين من بعض المجموعات ذات المصالح التي لها علاقة بالمنظمة، ومن ثم يطلب من هذا المجلس الخاص بوضع السياسات أن يبدأ عمله في ثلاثة محاور رئيسة: تطوير مبادئ أخلاقية عملية، وتحديد كل نقاط القرارات المهمة التي يجب أخذ آراء المواطنين حولها، ووضع برامج تدريبية في مجال القيم والأخلاق تشمل جميع مستويات الموظفين من القمة إلى القاعدة.

بعد أن يتم منح ممثلي المجموعات فرصة لمناقشة المبادئ الأخلاقية المقترحة مع أعضاء المجموعات التي يمثلونها، يتم بعد ذلك تكليف لجنة فرعية بالقيام بصياغة هذه المبادئ، ويمكن أن تشتمل الصياغة الأولى على محاولة لتحديد أفكار العاملين في المنظمة، إضافة إلى ملخَّص للتشريعات المعمول بها حاليًا لضبط سلوك العاملين في الخدمة العامة، وبعد أن يتم تنقيح صياغة المبادئ، ويقوم المجلس المختص بوضع السياسات وتضمين الآراء الواردة من مستفيدي المنظمة، فإننا قد نحتاج لمناقشة تلك المبادئ على نطاق جماهيري واسع قبل أن يتم إقرارها رسميًا، وقد يتم ذلك من خلال عقد جلسات استماع عامة، أو عمل بحوث ميدانية (ربما تمرين ديلفي Delphi Exercise)، أو عقد مجموعات المصالح؛ كمجالس الآباء، ومنظمات المصالح العامة، والاتحادات والمنظمات المهنية.

ولتحديد النقاط المناسبة للمشاركة العامة يمكن أن يطلب من كل مجموعة من المجموعات المستفيدة من المنظمة أن تقوم بمراجعة الوظائف والواجبات المنوطة بها واضعةً في ذهنها هذا الأمر، وقد تحاول كل مجموعة أن تعمل على تحديد مساحات الحرية الإدارية التي يكون للمواطن فيها رغبات واحتياجات متشابكة ومتعددة، وبالإمكان دعوة منظمة «جراس رووت» للمشاركة في عملية المراجعة، فهي المنظمة التي أقامت الدعوى ضد إدارة التعليم، كما يمكن -أيضًا- دعوة فرع منظمة الآباء بالولاية، إن الهدف من هذه الجهود قد يُنْظَر إليه على أنه خطة لمشاركة المواطنين في الإدارة، إضافة إلى تطوير اكتساب خبرة في مجال تنظيم المشاركة العامة.

من الممكن أن يتم تصميم برامج تدريبية خاصة بالقيم والأخلاق، بحيث تكون ذات طبيعة مختلفة حسب اختلاف المستويات في الإدارة، مع مراعاة أن تكون جميعها متضمنة لبعض المفاهيم الخاصة بالقيم الديمقراطية الأمريكية الموروثة، إضافة إلى بعض التدريبات في مجال تطوير المهارات الخاصة بالعمليات الأخلاقية، وذلك بأخذ حالات حقيقية سبق أن مرت على المشاركين، كما يمكن أيضًا دعوة ممثِّلي المواطنين لحضور هذه الدورات كوسيلة لرفع الاهتمام والحرص بتوقعات وآراء المواطنين، ويجب وضع برامج تدريب مكثَّفة جدًّا لأعضاء المجلس المختص بوضع السياسيات والعاملين بالوظائف الإدارية العليا، حيث إنهم يمثلون القدوة، ودورهم هو الدور الحاسم في المحافظة على المسؤولية، إن تدريب أي شخص يجب أن يبدأ في الأساس من نقطة تطوير المبادئ الأخلاقية.

بالإضافة إلى تلك المشروعات الثلاثة فإن إدارة المنظمة قد تعمل معك على القيام بتقييم لبناء المنظمة بهدف تحديد نقاط الضعف في المسؤولية الناتجة عن تعدد المستويات الإدارية دون تحديد مسؤولية الأداء في كل مستوى، أو نتيجة عدم وضوح العلاقة المتداخلة بين الوحدات المختلفة، ويمكن القيام لإعادة تنظيم المنظمة بأمور يتم تقديمها إلى المجلس المختص بالسياسات.

هذا ملخَّص نظري مختصر بالطبع، وقد يكون غير عملي في كثير من الأحيان، ربما يكون هناك، على سبيل المثال، بعض المتطلبات القانونية الخاصة ببناء المنظمة التي قد تقف عائقًا أمام انسجام وسلاسة عملية إعادة تنظيم المنظمة على الوجه المطلوب، أو قد تتطلَّب الحصول على موافقة من بعض الأجهزة المنتخبة، ومع هذا فإن هذا الاقتراحات تُعَدُّ كافية لتقديم صورة عامة للأعمال المطلوب القيام بها.

الخلاصة

إن الوضع الأمثل للإدارة العامة المسؤولة هو الوضع الذي تقوم فيه العناصر الأربعة الخاصة بالإدارة المسؤولة بمساندة السلوك الأخلاقي ودعمه، إنها البيئة التي نجد فيها كل هذه

العناصر قد ضُبِطَتْ بشكل جيد يسمح لها بتكوين منظومة متوازية يتحقَّق فيها أقصى تأثير لهذه العناصر على بعضها بعضًا، وفي مثل هذا الإطار من القوى المتداخلة فإن الإداري في الخدمة العامة لن يكون محفِّزًا لتبنِّي أفكارًا أخلاقية منظمة، بل سيكون في وضع يمكِّنه من الأخذ في الحسبان خيارات، وتخيُّل التبعات المترتبة على كل منها، مع إدراك تام للأشياء المقبولة وغير المقبولة وتصوُّرها.

دعنا نعبِّر بأمانة عمَّا تم التعرض له هنا بطريقة مثالية، لقد تم تقديم نماذج يمكن استخدامها في تشخيص وتقييم الحالات الموجودة داخل أية منظمة، ومن النادر أن نتحكم في تلك العناصر الأربعة بطريقة كافية تجعلنا قادرين على ضبط العلاقة بينها حتى على نحو تقريبي، ولكن من المهم جدًّا أن نقوم بتحديد القصور الموجود في المنظمة العامة، والعمل على توجيهها قدر المستطاع، إن النُّوَاح على أخلاقيات الإداريين في الخدمة العامة، والأسى على السلوك غير الأخلاقي في حالة حدوثه، ليس إلا إيماءات بلاغية فقط لا تؤدي إلى تحسين الأداء في مرافق الدولة، فالطريق المثمر لوضع حلول لهذه المشكلات يتمثَّل فقط في التحليل العلمي المنظم، وتوافُر الرغبة لتخصيص الوقت والجهد اللازمين لعمل ذلك، إن الانشغال بالقوانين الأخلاقية واستخدامها في بعض الحالات للترقيع فقط، ونشر المبادئ الأخلاقية، والتدريب العشوائي في مجال السلوك الأخلاقي لا يخلق إدارة عامة ذات مسؤولية؛ إذ يجب علينا الالتزام بنموذج منظَّم ومتعدِّد الأوجه، وموجّه في الوقت نفسه نحو تطوير العناصر الأربعة للإدارة المسؤولة، إن أي شيء أقل من ذلك لن يجدي أبدًا.

سوف نتعرض في الفصل القادم إلى المفهوم العكسي، وهو فرد يعمل كإداري في الخدمة العامة يقف في مواجهة رؤسائه الذين يعملون على عدم تشجيع السلوك الأخلاقي، إن السؤال الرئيس هنا سيكون: كيف لي أن أحقِّق استقلالية أخلاقية ذاتية في منظمة فاسدة ومع رؤساء غير أخلاقيين؟

الفصل الثامن

حماية الاستقلالية الأخلاقية في المنظَّمات

SAFEGUARDING ETHICAL AUTONOMY IN ORGANIZATIONS

التعامل مع رؤساء ومنظَّمات لا أخلاقية

كما ناقشنا بصورة مختصرة في الفصل الرابع فإن المسؤولية الإدارية في شكلها الموضوعي لها بُعْدَان تنظيميَّان أساسيان، هما: المسؤولية تجاه الرؤساء، والمسؤولية تجاه المرؤوسين، وتم التوصُّل في الفصل السابق إلى تحقيق السلوك المسؤول من خلال المفهوم الذي تعرَّضنا له أخيرًا، أي اهتمام الإدارة بتحقيق وصيانة السلوك المسؤول في المنظمات العامة، وقيامها بممارسة مسؤولياتها بحيث تضمن التزام العاملين بالقيام بواجباتهم ومسؤولياتهم، ويتطلَّب هذا بصفة أساسية استخدام الأساليب العلمية الخاصة بتقييد حرية الاختيار العملية للعاملين وتوجيهها، كما أن استخدام المكونات الأربعة التي تم تحديدها سابقًا يُعَدُّ إجراءً أساسيًّا كي نتمكَّن من منع استغلال الحرية العملية بطريقة غير مسؤولة والمتمثِّلة في السعي وراء المصالح الذاتية، وينبغي العمل على تشجيع جهود متماسكة قادرة على خدمة المصالح العامة.

وكما تمَّت ملاحظته في الفصل الرابع، يعتمد تحقيق هذا المفهوم على الافتراض بأن أهداف المنظمة متطابقة مع توقعات ومصالح المواطن، وأن المدير يعمل بصورة مسؤولة كوكيل على ممتلكات ومصالح عامة الناس، ومع هذا فإن ذلك لا يحدث دائمًا، حيث إن المنظمات ومديريها ينحرفون أحيانًا عن التزاماتهم العامة، ويهتمُّون بخدمة أنفسهم، وعندما يحدث ذلك فإن الإداريين قد يجدون أنه من الضروري عليهم تحديد مسؤولياتهم تجاه المنظمة حتى يتمكَّنوا من تحقيق مسؤولياتهم تجاه المواطن، وقد يضطرون -أيضًا- إلى مقاومة أو معارضة المنظمة وقيادتها حتى يتمكَّنوا من الإيفاء بولائهم وإخلاصهم للجمهور، تُعَدُّ الإدارة من قِبَل الرؤساء التنظيميين للعناصر الأربعة الواردة في الفصل السابع أمرًا ضروريًّا، وهذا أمر ضروري في السياق الروتيني

للعمل لمنع أو تثبيط الممارسة غير المسؤولة لحرية التصرف «السلطة التقديرية» من خلال السعي وراء المصالح الخاصة، وتشجيع بَذْل الجهد المستمر لخدمة المصلحة العامة.

تتوقَّف صحة هذا المنظور بطبيعة الحال على افتراض أن أهداف المنظمة منسجمة مع تطلعات ومصالح المواطنين، وأن المدير يتصرف بمسؤولية كأمينٍ على مصالح الشعب، ومع ذلك ليس هذا هو الحال دائمًا، فالمنظمات والقائمون على أمر إدارتها يَحِيدُون أحيانًا عن التزاماتهم بموجب الولاية العامة، ويميلون إلى خدمة مصالحهم الذاتية، عندما يحدث ذلك فقد يجد الإداريون الأفراد أنه من الضروري تحديد حدود مسؤولياتهم تجاه المؤسسة من أجل الحفاظ على مسؤولياتهم النهائية تجاه المواطن، ويتم التعبير عن هذه المسؤولية بشكل أساسي من خلال دستور الولايات المتحدة، وتحديدًا من خلال التشريع، وترتكز في نهاية المطاف على مجموعة من القيم التي تتجاوز تشريعات محددة (كوبر ١٩٩١ – Cooper – روهور ١٩٨٩ Roher)، ورد التعبير عن ذلك جزئيًّا في الدستور، وإعلان الاستقلال والوثائق التأسيسية والأوراق الفيدرالية، وأوراق المعارضين للفيدرالية (ستورنج ١٩٨١ Storing 1981)، وعلى أساس هذا الالتزام الأساسي تجاه المواطنين وقيم النظام المشترك قد يصبح من الضروري مقاومة أو معارضة المنظمة وقادتها من أجل الحفاظ على قدسية العلاقة مع الجمهور، يتناول هذا الفصل هذه الحالات الحساسة والمعقدة.

المسؤولية تجاه الرؤساء

يُنظر عادة إلى تمييز حدود مسؤوليتنا الموضوعية تجاه رؤسائنا كمشكلة إخلاص وولاء، وهي بالضبط كذلك، فهي موضوع تعارُض بين التزاماتنا وواجباتنا الرسمية تجاه القياديين الأعلى منا في المستوى الإداري والسلطة والصلاحيات داخل المنظمة، هذا من جانب، وعلاقاتنا كوكلاء مؤتمَنين على مصالح الجمهور في الجانب الآخر، وبصورة موضوعية فإن الإداري في الخدمة العامة مسؤول أمام كلٍّ من رؤسائه والمواطن، وهي في حالة الرؤساء مسؤولية تقريبية وروتينية، بينما تكون المسؤولية قصوى في حالة المواطن، وهكذا، فليس من المستغرَب أن تفرز هذه الحالات التزامات مزدوجة متعارضة تؤدي إلى بروز تعارُض في المسؤولية الذاتية الخاصة بالإداري.

حالات الولاءات المتعارضة

تتطلَّب عملية الشعور بتعارُض الولاء والإخلاص تقييمَ حدود المسؤولية تجاه الرؤساء، إن التزامنا التام تجاه المواطنين قد يؤدي بنا إلى أن نقوم بأعمال مخالفة لولائنا تجاه الهرم التنظيمي، بتعبير آخر: إطلاق صافرة الإنذار.

وكما الكثير من أشكال التكيُّف البشري الأخرى التي تستخدم ضمن السياق التنظيمي، يمثِّل إطلاق صافرة الإنذار الذي يهدف إلى التنبيه مبكرًا عن المخالفات مجموعةً معقَّدة للغاية من العمليات السلوكية التي تتوقف نتائجها على عوامل فردية وتنظيمية وبيئية، ومن خلال عملية تقييم الوضع والموازنة بين المكاسب والخسائر التي قد تنتج عن الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي «يتأثر قرار إطلاق صافرة الإنذار بالتحليل السببي للمخالفات المتصوَّرة، وكذلك توقعات مآلات القرار» (غوندلاش دوغلاس ومارتينكو ٢٠٠٣ ص ١١٦ – Gundlach, Douglas, and Martinko).

وكما هو الحال عند العمل وفقًا للنموذج الأخلاقي لاتخاذ القرارات المعروض في هذا الكتاب، يقوم الأفراد بالاختيار بين مجموعة من البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار بشأن كيفية التصرف عند مواجهة معضلة أخلاقية، لا سيما عندما يجابَهون باتخاذ قرار حول إطلاق أو عدم إطلاق صافرة الإنذار، يمثِّل إطلاق صافرة الإنذار للكثيرين البديلَ قبل الأخير المتاح للشخص في محاولة للتعامل مع سلوك غير أخلاقي، وكجزء لا يتجزَّأ من عملية صنع القرار في ظروف قد تدفع الفرد إلى إطلاق صافرة الإنذار باعتبارها أفضل البدائل المتاحة فلا بد لنا من فَهْم كيفية اتخاذ قرارات إطلاق صافرة الإنذار، وكيف «تتطوَّر على المستويين البَيْني والشخصي» (غوندلاش ، دوغلاس ومارتينكو ٢٠٠٣ ص ١٠٧ – Gundlach, Douglas, and Martinko)، تمثِّل العلاقة بين الزملاء والرؤساء والأفراد خارج المؤسسة عنصرًا هامًّا من قرار الشخص باللجوء إلى إطلاق صافرة الإنذار.

في استعراضهم لما كُتِبَ حول إطلاق صافرات الإنذار للإبلاغ المبكر عن أي مخالفات يقترح كل من (مايكل غوندلاش، سكوت دوغلاس ومارك مارتينكو ٢٠٠٣– Michael Gundlach, Scott Douglas, and Mark Martinko) أربع وجهات نظر يتم من خلالها فهم هذا القرار؛ أولًا: أنها تشير إلى أن «علاقات القوة» بين مرتكبي المخالفات ومَن يطلقون صافرات الإنذار التي تهدف إلى لفت النظر إلى تلك الأفعال تعتبر مهمة للغاية في فهم عملية صنع القرار للإبلاغ عن المخالفات» ص ١٠٨، وهنا تعتبر الطبيعة الهرمية للمنظمات والمواقف، فضلًا عن العوامل الشخصية، مثل التأثير، والقلق من التهويل من العوامل الأساسية لفهم عمليات لفت النظر للمخالفات وإطلاق صافرات الإنذار، ثانيًا: يرى المؤلفون أن كيفية فَهْم مَن يقومون بإطلاق صافرة الإنذار لمعنى العدالة يلعب دورًا حاسمًا في قرارهم بإطلاق صافرة الإنذار، ثالثًا: يمكن تفسير إطلاق صافرة الإنذار للإبلاغ عن المخالفات بالظاهرة الاجتماعية الإيجابية، «شكل من أشكال سلوك الإيثار» (ص ١٠٨)، وترتكز على التصوُّرات حول تأثير المخالفات الأخلاقية على المؤسسات والمنظمات بصورة عامة، ورفاهية الأفراد والمجتمع بكامله، أخيرًا: فإن مفهوم نظرية العزو والإسناد قد تشكِّل دافعًا

للأفراد للإبلاغ عن المخالفات، «حيث إن القرار بإطلاق صافرة الإنذار يستند على مدى إيمان مَن يقوم بإطلاق صافرة الإنذار بأسباب ارتكاب الأفعال الخاطئة» ص ١٠٩، يتوقف قرار إطلاق صافرة الإنذار على قوة الأدلة التي تربط بين فرد أو أكثر بفعل غير مشروع، سواء كان هذا الفعل مقصودًا أو غير مقصود، أو ما إذا كان الفرد أو الأفراد المشاركون هم أصدقاء أو أعداء.

قام كل من غوندلاش ودوغلاس ومارتينكو (undlach, Douglas, and Martinko) في عام ٢٠٠٨م بإجراء مسح شمل ٢٤٤ موظفًا إداريًّا يعملون لدى شركة خاصة للتعرُّف على مدى تعامل الأفراد مع المعضلات الأخلاقية بصورة تتَّسم بالفعالية والمعرفة والدراية، وبناء على نظرية العزو والإسناد فإن فَهْم سبب الفعل غير المشروع يؤثِّر في رد فعل الأفراد على ذلك الفعل (انظر: ينر، Winer١٩٩٥)، كما أشار غوندلاش وزملاؤه (٢٠٠٨) إلى سلسلة من سبع فرضيات لإجراء اختبار تجريبي يهدف إلى معرفة دوافع الفرد في الإبلاغ عن المخالفات، وما إذا كانت تلك الدوافع تستند على مفاهيم المسؤولية، أو القصد من الفعل غير المشروع، أو شعور الأفراد بالغضب من هذا الفعل.

وإن لم يكن جزءًا من مهام إداريِّي الإدارة العامة، إلا أن ما يقومون به من عمل ينير الطبيعة المعقَّدة لعمليات إطلاق صافرات الإنذار، والإبلاغ عن المخالفات، ويقترح ضرورة إجراء المزيد من الأبحاث لاختبار الفرضيات حول التفاعل بين التصوُّرات الفردية والمنطق الذي يحرِّض على الإبلاغ عن المخالفات، يحدِّثنا التاريخ الحديث عن عدة حالات تصلح لتوضيح التعقيد الكامن في الإبلاغ عن المخالفات.

ربما يؤدي الالتزام بالسلوك الأخلاقي في بعض الأحيان إلى العزلة، إضافة إلى أنه يكون مكلِّفًا، والقصة المأساوية لإيرنست فيتزجيرالد متداولة على نطاق واسع كمثال للثمن الذي يتعيَّن على الموظف في الخدمة المدنية أن يكون مستعدًّا لدفعه للمحافظة على السلوك المسؤول (نادر Nadar، بيركاس وبلاكويل Blackwell and Perkas ١٩٧٢م)، كان فيتزجيرالد يعمل في أواخر الستينات من هذا القرن في وظيفة وكيل للنظم الإدارية بمكتب السكرتير المساعد للإدارة المالية بوزارة الدفاع، وكان مسؤولًا عن مراقبة التكاليف، كتب فيتزجيرالد قبل حوالي ثلاث سنوات تقريرًا رفعه إلى رؤسائه يفيد فيه أن تكلفة تطوير طائرة الشحن (C-5A) التي تقوم بها شركة لوكهيد قد تجاوزت الحد بنسبة ١٠٠٪، أو أكثر.

وبالرغم من سجله المهني المتميز، وخبرته المعترَف بها في مجال تحليل التكاليف، إلا أن جهود فيتزجيرالد قد أهملت في أول الأمر، ومن ثم تم الإغلاق عليها بعد ذلك، وعندما شعر أنه لا أحد

يستمع إليه في الإدارة التي ينتمي إليها قام فيتزجيرالد في نوفمبر ١٩٦٨م بتقديم شهادته أمام اللجنة الفرعية المشتركة للاقتصاد التي يرأسها السيناتور بروكسمير؛ إذ أبلغهم أن مشروع طائرة الشحن «C-5A» قد تجاوز تكلفته بمبلغ بليوني دولار، وأن القوات الجوية الأمريكية تعلم ذلك منذ حوالي سنتين.

وتمثِّل المضايقات والمكائد والنبذ الاجتماعي والتفكُّك الذي حدث من ضباط القوات الجوية عقب الشهادة التي قدَّمها فيتزجيرالد بالكونجرس عارًا في سجل الخدمة العامة الأمريكية، وبالرغم من أن فيتزجيرالد بالكونجرس قد نجح في الحصول على وظيفة أخرى أقلَّ من مستوى وظيفته السابقة بعد معاناة طويلة ومرهقة، إلا أنه ظل شاهدًا حيًّا على المجازفات والمخاطر التي قد يتعرض لها الشخص من جراء إخلاصه وولائه الإداري، لقد كان فيتزجيرالد مدركًا لتلك الحدود، ولكنه قرَّر تجاوزها من أجل ولاء أكبر، لقد كان من أبرز العاملين في الخدمة العامة الذين أقدموا على اتخاذ القرار في العصر الحديث، بل إنه الوحيد بلا جدال الذي أقدم على ذلك، وكما قال هو بلسانه: «إن الشيء الوحيد الذي جعلني متفردًا جدًّا هو أنني لم أنسحب بعيدًا في هدوء كما فعل الآخرون، «نادر، بيركاس وبلاكويل، ١٩٧٢م، ص ٤٠»، وبدون شك فإن الكثيرين قد «انسحبوا بهدوء»، ولم يحيطونا علمًا بالكوارث التي واجهوها، ولكن هناك أيضًا بعضًا من العاملين في الخدمة العامة قد تخلَّوْا عن ولائهم إلى رؤسائهم في العمل، وأصبحوا «جماهيريين»، في أحد التقارير الخاصة بالفضائح في المنظمات العامة أُعِدَّ بواسطة لجنة الشؤون الحكومية التابعة لمجلس الشيوخ الأمريكي، أوضح السيناتور باتريك جيه ليهي «١٩٧٨م» أن مكتبه تمكَّن من الكشف عن سبعين موظفًا بالحكومة تكلَّموا عن الفساد والإسراف والسلوك غير الأخلاقي في الدولة، وتعرَّضوا من جراء ذلك إلى انتقام خطير، وبعد مراجعة لهذه الحالات استمرت فترة سبعة أشهر تم خلالها إجراء مقابلات شخصية مع الأفراد الذين لعبوا وأدَّوْا أدوارًا رئيسة، قام الفريق العامل مع السيناتور ليهي بكتابة تقرير مفصَّل يشمل خمس عشرة حالة أُخِذَتْ على أنها مثال نموذجي لمثل هذه الحالات، ويصوِّر هذا التقرير بحيوية مأزق الموظف الأمين الذي يحاول أن يلتزم بالتعامل الأخلاقي في الحكومة.

وكمثال على ذلك فإن أكثر الحالات إثارة للدهشة والاستغراب تتعلَّق بشخص يدعى جون كوبلن الذي كان يعمل في وظيفة مشرف تصنيف اللحوم بوزارة الزراعة الأمريكية، فبعد مُضِيٍّ تسع سنوات من الخدمة المتميزة بوزارة الزراعة نُقل كوبلن للعمل مشرفًا بمكتب فيلادلفيا الذي اكتشف أن به فسادًا ضخمًا ومستشريًا، لقد لاحظ أن كثيرًا من محلات بيع اللحوم بالجملة تمارس الغش في عملية تصنيف اللحوم، وترفع درجة تصنيف لحومها بالكذب من درجة جيد إلى درجة ممتاز، مما

يجعلها تباع بأسعار أعلى عند بيعها على تجار التجزئة، كما لاحظ كوبلن أن مفتِّشي وزارة الزراعة يتغاضون عن هذه الممارسة التي أصبحت روتينية، وذلك مقابل أن يُسمَح لهم بشراء اللحم بواقع خمسة سنتات للرطل الواحد، بالإضافة إلى ذلك فإن المشرف العام المساعد لكوبلن كان يقدم خدماته كوسيط بين تلك المحلات والرئاسة القومية لتصنيف اللحوم التابعة لوزارة الزراعة بمدينة واشنطن.

عندما علم كوبلن بهذا الوضع طلب من مساعده الكَفَّ عن تقديم الخدمات التي كان يقوم بها لصالح تجار الجملة، وشرع كوبلن في إعادة وضع مواصفات قانونية لتصنيف اللحوم، وبعد ذلك فورًا بدأت علاقته مع العاملين بالرئاسة القومية في التدهور، ولم يَمْضِ إلا وقت قليل حتى نُقِلَ بعدها كوبلن إلى شيكاغو التي اكتشف بها أيضًا ممارسات غير نظامية، وعمل مع مكتب التحقيقات الأمريكية لمقاضاة المتلاعبين، مما أدَّى إلى فصل أو إجبار بعضهم على الاستقالة من العمل بسبب الفساد، ووصلت نسبة أولئك إلى ٧٠٪ من إجمالي مصنِّفي اللحوم العاملين في المنطقة.

بالرغم من الخدمة المتميزة التي عُرف بها كوبلن إلا أن الإداريين الكبار في إدارته لم يكونوا من ضمن المعجبين بأدائه، لم يتم فصل كوبلن من الخدمة، ولكنه سجَّل رقمًا قياسًا لأطول فترة عمل في إدارة تصنيف اللحوم بدون ترقية؛ إذ بلغت فترة خدمته ٢٦ سنة عندما أجرى فيه السيناتور ليهي دراسته، إضافة إلى هذا الموقف السلبي الذي تعرَّض له كوبلن بسبب حرصه على الممارسات الأخلاقية، فقد تعرَّض أيضًا إلى أشكال عامة من المضايقات، فقد تركته الوحدة التابعة له يعاني دائمًا من نقص في الأيدي العاملة، وقد أوضح تقرير ليهي (١٩٧٨م) «أنه كان لديه من ٢٠ – ٢٥ مشرفًا مساعدًا خلال فترة الخمسة والعشرين عامًا الأخيرة، وكان كلما فرغ من تدريب أحد المساعدين وأوصله للدرجة التي يمكنه فيها الاعتماد عليه كمساعد حقيقي يتم نقله، ويؤتى له بمساعد جديد آخر، ثم تستمر العملية مرة أخرى من البداية، ويتكرَّر السيناريو، «وخلص التقرير إلى حقيقة أن كوبلن صرف أكثر وقته في تعليم مساعديه الجدد، ولم يستفد منهم فعليًّا في مساعدته على متابعة العمل والتشغيل بالسلاسة المطلوبة».

لسوء الحظ فإن حكايات إيرنست فيتزجيرالد وجون كوبلن ليست بالضرورة فريدة من نوعها أو نادرة الحدوث، يشارك الكثيرون ممن يقومون بإطلاق صافرة الإنذار بقصص مماثلة عن التحرش والانتقام، لقد أطلق دانيال إلسبرغ صافرة الإنذار مبكرًا منبِّهًا إلى أن الحكومة قد كذبت على الشعب الأمريكي حول مآلات حرب فيتنام، وتتألف أوراق البنتاغون، كما عُرِفَتْ شعبيًّا، من مجموعة من الوثائق المصنَّفة التي عكفت على إنتاجها فرقة عمل من المحلِّلين التابعين لوزارة الدفاع

الأمريكية خلال أواخر الستينيات يتناولون فيها تاريخ ومسارات حرب فيتنام، وهي متاحة الآن بكاملها في الأرشيف الوطني الأمريكي (www.archives.gov)، ومن منطلق اعتقاده الراسخ بأحقية الشعب الأمريكي في معرفة ما تقوم به الحكومة من أعمال فقد أقدم إلسبرغ على تزويد وسائل الإعلام بالعديد من الوثائق والمستندات، رفعت الحكومة دعاوى قضائية ضد العديد من الصحف الوطنية وإلسبيرغ الذي كان يتمتَّع بحق الاطِّلاع على الأوراق من خلال عمله كمحلِّل متهمةً إياهم بالسرقة والتآمر، وعلى الرغم من أن القضية قد انتهت بانتصار الصحف وإلسبيرغ إلا أنها كشفت عن محاولات الانتقام التي يتعرَّض لها مَن يسعون إلى كشف الفساد والمفسدين، تعرَّض إلسبيرغ لتجربته كمبلِّغ عن المخالفات وناشط في كتابه «مذكرات فيتنام وأوراق البنتاغون (٢٠٠٢م).

عواقب إطلاق صافرة الإنذار

مما لا شك فيه أن التمرُّد على الولاء للهرم الإداري عند حالات السلوك غير الأخلاقي يُعَدُّ أمرًا محفوفًا بالمخاطر للفرد، والمنظمة، والمجتمع ككل، في استعراضهم الشامل لعمليات إطلاق صافرة الإنذار بهدف الإبلاغ عن حالات التجاوزات الأخلاقية يرى كل من ميسيلي ونيار ودوركين (Miceli, Near & Dworkin) ٢٠٠٨ أن قرارات إطلاق الصافرة غالبًا ما تتَّسم بالارتباك؛ لاحتمال ارتباطها بدوافع انتقامية، أو الخوف من عدم فعالية المعلومات التي يستند عليها من يقومون بالإبلاغ، من المعلوم أن إداريِّي الإدارة العامة الذين يختارون في النهاية الانحياز إلى التمسك بالتزاماتهم الأخلاقية في مواجهة الفساد التنظيمي والسلوك غير المسؤول قد يعرِّضون معاشهم ومستقبلهم المهني وسمعتهم إلى خطر كبير، وعلاوة على ذلك فسوف يصبحون هدفًا للمضايقات غير الرسمية، مثل تكليفهم بأداء مهام غامضة تتَّسم بالملل والضجر، أو أقل شأنًا، بالإضافة إلى مطالبتهم بإنجاز الكثير من الأعمال، وتكليفهم بمطالب استثنائية أخرى، أو استبعادهم من شبكات الاتصالات داخل المنظمة، يتعرَّض موظفو الخدمة المدنية الذين لا يُظهِرون الولاء لرؤسائهم أيضًا إلى العديد من الأساليب الرسمية للضغط عليهم، وجَعْل حياتهم أكثر بؤسًا، مثل الإيقاف عن العمل دون أجر، أو التقييم غير العادل، واستقبال رسائل التوبيخ والعتاب، أو إنهاء الخدمة.

وبالإضافة إلى ذلك فإن عواقب إطلاق صافرات الإنذار بغرض التنبيه عن التجاوزات المحتملة غالبًا ما لا تقتصر على من قام بذلك بصورةٍ مباشرة، ووفقًا لكل من جانيت نيار ومارسيا ميسيلي (١٩٩٥) (Janet Near and Marcia Miceli) من خلال دراستهما التي تهدف إلى تطوير نموذج للاستخدام الفعَّال لصافرات الإنذار فإن عمليات إطلاق صافرة الإنذار والإجراءات

المستخدمة في إدارتها بشكل عام يؤثر على الأداء المستقبلي للمنظمة، وكذلك قدرة المنظمة على إدارة العناصر الخارجية، ومن هذا المنظور فإن من الأرجح أن تؤثر عمليات إطلاق صافرة الإنذار على الولاء الداخلي للموظف، وولاء المجتمع المحلي، وبالنظر إلى كل هذه النتائج المحتملة فإن الإبلاغ عن المخالفات يتطلَّب توخِّي الحرص، ودراسة الأمر جيدًا من أجل التصدي للتجاوزات الأخلاقية بصورة صحيحة، وتهيئة الأجواء التي تَحُول دون تكرارها في المستقبل، وعلى الرغم من أن وسائل الإعلام الشعبية تشير إلى أن معظم المخالفات التي تقع داخل المؤسسات والمنظمات لا يتم الإبلاغ عنها نظرًا لأن هؤلاء الذين يشهدون حدوثها يُمْسِكون عن ذلك اعتقادًا منهم بعدم جدوى الإبلاغ، وأن مَن ارتكب تلك المخالفات سوف يُفْلِت من العقاب، غير أن الأدلة تشير إلى أن المديرين والإداريين الذين يستجيبون لصافرات الإنذار ويَهُبُّون لمعالجة الأسباب سوف يساعدون المنظمات والمجتمع ككل (ميسيلي، نيارر، ودوركين، ٢٠٠٨).

ومن المثير للاهتمام أن الحكومة الفيدرالية ليس لديها إحصائيات دقيقة لعدد حالات إطلاق صافرات الإنذار التي ترتبت عليها عواقب وخيمة، في شهادته أمام لجنة مجلس النواب حول القضاء أفاد جيه كريستوفر ميم (٢٠٠١) (Christopher Mihms ،J) « نظرًا لعدم توفُّر البيانات فليس هناك صورة واضحة عن عدد الشكاوى التي تتعلق بالتمييز في العمل، وعدد محاولات الانتقام ضد من تقدَّموا بالشكاوى في الوكالات الحكومية والحكومة بصورة عامة» (ص ١)، وعلى الرغم من ذلك فقد أفاد ميم في شهادته أن عدد حالات التفرقة في العمل التي تم الإبلاغ عنها مع ممارسة أشكال من الانتقام على من قاموا بإطلاق صافرة الإنذار قد ارتفع بمعدل ٤٠٪ خلال حقبة التسعينات، من الواضح أن عدم سَنِّ أي قانون يهدف إلى حماية مَن يطلقون صافرة الإنذار يُعَدُّ واحدًا من أهم أسباب غياب بيانات حول شكاوى التظلم من سوء المعاملة التي يتعرَّض لها من أقدم على إطلاق الصافرة، ومن ناحيةٍ أخرى أشار كون (٢٠٠١) (Kohn) إلى أن هناك «أكثر من ثلاثين من القوانين الفيدرالية المنفصلة والأحكام الدستورية التي تنظِّم إجراءات الإبلاغ عن المخالفات، وإطلاق صافرات الإنذار، كما اهتمَّت كل ولاية بوضع قوانين خاصة بها لذات الغرض» (ص ١).

ومع ذلك فإن حالات الانتقام ومحاولات الأخذ بالثأر ممن يقومون بإطلاق صافرات الإنذار عن المخالفات يُعَدُّ فهمًا أساسيًّا، وأمرًا يصعب إنكاره، ووفقًا لـ الفورد – Alford (٢٠٠١) ، «من الناحية النظرية فإن أي شخص يتحدث باسم الصالح العام في منظمة ما يُعَدُّ مطلِقًا لصافرة الإنذار، وفي الممارسة العملية يتم تعريف مطلِق أو مطلِقة صافرة الإنذار بما يتعرَّض له أو تتعرَّض له

من حالات انتقام» (ص، ١٨)، ومضى قائلًا: «عادة لا يتعرض الشخص الذي أطلق صافرة الإنذار إلى الفصل عن العمل فورًا، تهدف المنظمات إلى التمييز بين إطلاق صافرات الإنذار وأعمال الانتقام، ولذلك فإن الكثير من التشريعات التي تهدف إلى حماية من يقومون بإطلاق صافرات الإنذار غير ذات صلة، وجرت العادة على إضعاف معنويات وإذلال المبلِّغين، ووضعهم تحت الكثير من الضغوط النفسية التي تجعل من الصعب عليهم إنجاز أعمالهم بصورة جيدة» (ص ٣١-٣٢).

تُعَدُّ حالة روجر بويسجولي Roger Boisjoly واحدة من أكثر الحالات دراماتيكية وتأثيرًا فيما يتعلق بحالات إطلاق صافرة الإنذار، حيث كان بويسجولي يعمل مهندسًا ضمن فريق العمل الخاص بمركبة الفضاء تشالنجر في عام ١٩٨٦م، شهد الوقت المحدَّد لإطلاق مركبة الفضاء طقسًا بالغ البرودة، حيث انخفضت درجة الحرارة إلى ما دون الصفر المئوي، مما أدَّى إلى إثارة الكثير من التساؤلات حول مدى سلامة إطلاق مكوك الفضاء في مثل هذا الطقس، لقد تمت استشارة بويسجولي والعديد من زملائه الذين اعترضوا بشدة على إطلاق مركبة الفضاء في هذه الأجواء العاصفة، وعلى الرغم من تمسُّك أعضاء الفريق الهندسي بآرائهم الرافضة لإطلاق مركبة الفضاء طوال الليل، إلا أن الإدارة العليا لمورتون ثيوكول «Morton Thiokol» قد قرَّرت تجاهُل آرائهم، والمُضِيَّ قُدُمًا في إطلاق المكوك، وكانت النتيجة انفجار مركبة الفضاء تشالنجر بعد هنيهات قليلة من إطلاقها في مركز كينيدي الفضائي، مما أدى إلى مصرع جميع أفراد طاقمها.

تم إنهاء خدمات بويسجولي بعد وقت قصير من وقوع الكارثة؛ لشهادته في جلسة علنية عقدت في يوم ٢٥ فبراير ١٩٨٦ على الرغم من أنه كان محقًّا في موقفه، لقد تعرَّض بويسجولي إلى مضايقات ومعاناة نفسية وجسدية هائلة، وتم تشخيص حالته بأنه يعاني من حالة حادة من الاضطرابات النفسية مع عدم المقدرة على مزاولة العمل لمدة سنتين، وعلى الرغم من هذه المحنة القاسية التي تعرض لها بويسجولي فإن إظهار مثل هذا النوع من المقاومة في وجه الإدارة يُعَدُّ أمرًا ضروريًّا في بعض الأحيان، والشيء الوحيد الذي يجب فعله: «إذا قرَّر مَن يملكون الخبرة والعلم والدراية الابتعاد عن المواجهة لمجرد حماية مصالحهم الذاتية الخاصة بهم دون أي محاولة لتصحيح الخطأ فإنهم بذلك يصبحون جزءًا من المشكلة، لقد أصبح هؤلاء الأشخاص أنفسهم جزءًا من «سرطان غير أخلاقي» تمكَّن على المدى الطويل من تدمير مؤسسات كانت منتجة وناجحة، وقضى عليها نهائيًّا» (ص ٦٧).

وعلى الرغم من التجربة القاسية والمعاناة التي تعرَّض لها بويسجولي (١٩٩٣) على يد سلطة حاقدة، إلا أنه أظهر تفاؤلًا وثقة في مقدرة المرؤوسين على الوقوف في وجه إدارة الضلال: «الدرس

المستمر المستفاد من هذه التجارب الشخصية هو أن الأخيار سوف ينتصرون في نهاية المطاف، وحتى إذا خسرنا معركة فيمكن أن يكون لنا تأثيرنا في نتائج الحرب، وكل ما نطلبه هو وقوف الموظفين للدفاع عن الحق كما يعرفونه» (ص، ٦١).

إن الرقابة الخارجية الخاصة بالمنظمة يتم توجيهها في مثل هذه الحالات بشكل مباشر وحازم ضد السلوك المسؤول، وبهذا تكون الصلاحيات والسلطة الوظيفية في المنظمة قد وُضعت في نزاع مع الرقابة الداخلية للإداريين الأخلاقيين الذين يهتمون بمصالح الجمهور، وأيضًا مع الرقابة الخارجية الأخر؛ى كالقوانين والمبادئ الأخلاقية.

ويبدو أن هذه الحالات توضح، كما تم مناقشة ذلك في الفصل السابع، أنه من الصعوبة بمكان أن تحقِّق السلوك المسؤول من خلال غرس الخصائص الشخصية الصحيحة فقط، أو عن طريق التدخل في الثقافة أو فرض تشريعات أخلاقية، إن قيم المصالح العامة والعُرف والقوانين تكون عادة موجودة وقابلة للعمل بها، ولكنه مغطى عليها بواسطة قوة الضغوط المضادة في المنظمة، لقد قاوم بعض العاملين غير العاديين في الخدمة العامة -مثل النماذج التي تم وصفها هنا- التهديد الذي تعرَّضوا له، ولكن الثمن الذي دفعوه كان غاليًا وغير معقول، أجرى جون تومبكينس وهايس Jon Hays and Tompkins (١٩٨٩م) دراسة على ١٦١ موظفًا وقفوا في وجه الفساد، ووجد أن ٦١٪ منهم قد فقدوا وظائفهم، وأن ١١٪ خُفِّضت رواتبهم، وأن ١٨٪ تعرَّضوا للمضايقات أو للنقل، كما أوضح أكثر من نصف العدد أن العمل الذي قاموا به قد ورَّطهم في خلاف وشجار استمر لأكثر من سنتين، وكلَّفهم في المتوسط ٢٨,١٦٦ دولار دفعوها من مالهم الخاص للدفاع عن أنفسهم.

لقد تعرَّض ضابط الشرطة الشاب الذي لم يكمل فترة التجربة بعد، وعلى الرغم من ذلك قام بالإبلاغ عن الأنشطة غير المشروعة التي اقترفها رئيسه في العمل، وكان هو شاهدًا عليها إلى وكيل النيابة (انظر الفصل السابع) تعرَّض لتجربة قاسية ومريرة، ودفع ثمنًا باهظًا لموقفه، ليس بالدولار، ولكن من خلال ما تعرَّض له من توتر وخوف وقلق على نفسه وعائلته لمدة عامين.

ومع ذلك فقد خلُصَت جوديث ترولسون (Judith Truelson (2001)، بعد سنوات من الدراسة إلى أن من يقومون بإطلاق صافرات الإنذار والإبلاغ عن المخالفات يلعبون أدوارًا لا غنى عنها في المساءلة، وقد أقرَّت وزارة الدفاع بأهمية ذلك من خلال فضحهم لتجاوزات عالية التكلفة في الوزارة، بالإضافة إلى مخاطر تتعلق بالبيئة، والعديد من الحالات الأخرى من المخالفات الحكومية» (ص ٤٠٧)، وأشارت إلى أنه «منذ التعديلات على قانون المطالبات الزائفة في عام

١٩٨٧م تمت إعادة مبلغ ١,٨ بليون دولار إلى الخزينة الأمريكية، ويعود الفضل في ذلك إلى جهود الأفراد في التنبيه عن التجاوزات وإطلاق صافرة الإنذار» (ص ٤٠٧)، واستعرضت جوديث سياسات حماية المبلِّغين عن المخالفات التي تم تنفيذها والمنظمات التي أنشئت لتقديم الدعم لمن يقومون بإطلاق صافرة الإنذار، وخلصت في نهاية المطاف إلى أن الأمل يكمن في تغيير الثقافة التنظيمية، إن المنظمات العامة في حاجةٍ لغرس الشعور بالالتزام تجاه الجمهور مما يحفِّز كوادر الإدارة العامة على محاسبة بعضهم البعض بصورة روتينية لخدمة الصالح العام.

كيف تنظر المنظمات إلى من يطلقون صافرات الإنذار

كما يمكن للمرء أن يتشكَّك فإن الجهود المبذولة لفهم عمليات السلوك واتخاذ القرارات من المبلغين التقليديين هي عرضة للتكهنات والاختلاف، في كثير من الأحيان تُعَدُّ حكايات إطلاق صافرات الإنذار استفزازية، ولا تخلو من طابع الإثارة ..، مما يجعل من الصعب جدًّا دراسة الموضوع بتجرُّد (نيار وميسيلي ١٩٩٦ ص ٥٠٧)، كثيرًا ما يُنْظَر إلى من يطلقون صافرات الإنذار للتنبيه عن التجاوزات إما على أنهم أبطال أو منبوذون، قصصهم تثير مشاعر عاطفية في الناس بسبب المحن، وما يترتب عليها من نتائج على كل من الأفراد والمنظمات، كما أن ما يتعرَّضون له من ظلم وانتقام يغوص إلى أعماق مشاعرنا، ونبدأ في التساؤل عن العدالة والإنصاف، ومع ذلك فإن سلوك من يقومون بإطلاق صافرات الإنذار يشكِّل دعمًا كبيرًا لأولئك الذين يسعون إلى تحسين أداء مؤسسات القطاعين العام والخاص.

وعلى الرغم من أننا قد نميل إلى الاعتقاد بأن «من يقومون بإطلاق صافرات الإنذار لتنبيه المجتمع إلى التجاوزات الأخلاقية وغيرها أعضاء متميزون في المجتمع، إلا أن البحوث تشير إلى خلاف ذلك، لقد قدَّم كل من نيار وميسيلي (١٩٦٦) دليلًا قويًّا على أن من يقومون بذلك ليسوا بأشخاصٍ خارقين، بل هم أناس عاديون، والأكثر احتمالًا هم أناس عاديون وجدوا أنفسهم في ظروف غير عادية» (ص ٥٢٣)، وعلى الرغم من أن عمل نيار وميسيلي قد انصبَّ تركيزه إلى حد كبير على الإطار التنظيمي الخاص، إلا أن الأدلة التجريبية والدروس المستفادة من دراساتهم سوف تعود بالفائدة وتنطبق على أي منظمة تسعى إلى تحسين عمليات وإجراءات إطلاق صافرة الإنذار، لقد انطلقت دراستهم من فرضيتين على وجه التحديد حول مَن يقومون بالإبلاغ عن التجاوزات الأخلاقية، وهما: «أن مَن يقومون بإطلاق صافرات الإنذار هم من المجانين، وأن جميعهم يعانون من أعمال انتقامية رهيبة» (ص ٥٠٨).

وكما ذكرنا سابقًا فإن من يقومون بإطلاق صافرات الإنذار تنبيهًا لتجاوزات أخلاقية هم في غالب الأمر أناس عاديون ألقت بهم الصدفة أثناء سعيهم في سبيل عيشهم إلى أن يشهدوا سلوكًا غير أخلاقي، وفي تقديرهم أن أي أعمال انتقامية قد يتعرَّضون لها ليست بأهمية الإبلاغ عن الفعل الذي وقع أمام أعينهم، ولن يُثنيهم عن كشف الحقيقة، يرى نيار وميسيلي أن مَن يتخذ قراره بالإبلاغ عن فعل غير أخلاقي غالبًا ما لا يأبه بأي انتقام قد ينتج عن ذلك، يُقْدِم الأفراد على الإبلاغ عن المخالفات للأسباب التالية: «الالتزام الأخلاقي، و ب) الولاء، و ج) المتغيرات الظرفية، وتأثير التفاعل مع المتغيرات الشخصية» (ص ٥١٣).

وانطلاقًا من هذا السياق فإن الفرصة متاحة لإداريِّي الإدارة العامة وغيرهم من مدراء المنظمات لتحسين عمليات وإجراءات ونتائج إطلاق صافرات الإنذار من خلال إشراك الزملاء في أنشطة تهدف إلى تعزيز التنمية الأخلاقية، ما هو مطلوب هو التواصل المفتوح داخل المنظمة لإيجاد حلول داخلية للتحديات، «يجوز للمدراء تعزيز تنمية التصوُّرات التي يمكن أن تشجِّع على عمليات إطلاق صافرات الإنذار داخليًّا أكثر من إطلاقها خارجيًّا» (جوندلاش ودوغلاس ومارتينكو ٢٠٠٣، ص ١١٦ – Gundlach, Douglas & Marinko)، يشمل ذلك التدريب الأخلاقي الذي يشجِّع على التفكير في البدائل الممكنة للكشف عن المخالفات، وإنشاء قنوات موثوقة للإدلاء بالرأي الآخر، وقنوات اتصال تدعم التعاون وحل المشكلات والمساندة الجماعية.

وعلى الرغم من أن العواقب الناتجة عن إطلاق صافرات الإنذار لا تزال تشكِّل تهديدًا، والاعتقاد السائد بأن من يقوم بذلك يحمل سلوكًا متطرفًا أكثر منه سلوكًا «طبيعيًّا»، يرى بعض الباحثين أن أعداد مَن يُقدِمون على إطلاق صافرات الإنذار في تزايدٍ مستمر، يستشهد جونسون (٢٠٠٣) بعدة أسباب تكمن في الزيادة في أعداد من يُبْدُون استعدادًا للمُضِيِّ قدمًا في الإبلاغ عن السلوك غير القانوني أو غير الأخلاقي، بما في ذلك القوانين التي تشجِّع على حماية مَن يقومون بإطلاق صافرات الإنذار.

ربما الأكثر إثارة للاهتمام هو حجة جونسون أن النظرة العامة لمن يطلقون صافرات الإنذار قد غدت أكثر إيجابية، يُعْزَى السبب في تحسُّن الصورة العامة والنظرة الإيجابية لهم من قِبَل المجتمع جزئيًّا، وتقبل ما يقوم به مَن يطلقون صافرات الإنذار وفقًا لرؤية جونسون إلى أن «أعدادًا متزايدة ممن يطلقون صافرات الإنذار أصبحوا يثيرون قضايا الصحة والسلامة التي تشكِّل محور اهتمام الناس» (ص ١٦)، ووفقًا لجونسون فإن كارثة تشالنجر «قد شكَّلت مَعْلَمًا تاريخيًّا وعلامة بارزة في الإبلاغ عن المخالفات» (ص ١٧) بما نالته من تغطية إعلامية غير مسبوقة، والغضب الشعبي العارم

الذي حظيت به، وفي حال إذا كان جونسون محقًّا في رؤاه حول أن الصورة العامة لمن يطلقون صافرة الإنذار قد أضحت أكثر إيجابية فإن هذا سوف يشجِّع موظفي الخدمة العامة على الإبلاغ عن المخالفات، وتسليط الضوء على الأخطاء والتجاوزات الأخلاقية.

مصادر الضغط في المنظمات: أخلاقيات الفريق الواحد

من أين تأتي الضغوط على أولئك الأشخاص الذين يكشفون الفساد والإسراف وسوء استخدام السلطة؟

الضغوط السياسية

في بعض الأحيان، مثلما حدث أثناء الولاية الثانية للرئيس نيكسون، يقوم الأنصار السياسيون بممارسة جهود منظَّمة وقاسية لتهديد بعض الأعضاء البارزين في النظام البيروقراطي، أوضح «دليل مالك Malek Manual» (دليل الموظفين الاتحاديين) بجلاء أنواع المضايقات والطرد الذي تم بطرق ملتوية لبعض العاملين في الخدمة العامة المدنية الأمريكية غير المتعاونين، وهذا يمثِّل صورًا من استخدام السلطة السياسية بطريقة غير أخلاقية لانتزاع الطاعة والخضوع، تقدِّم الوثيقة وصفًا صريحًا للمضايقات التي تهدف إلى التخلُّص من بعض موظفي الخدمة المدنية بالولايات المتحدة «غير المتعاونين» من خلال استخدام بعض الوسائل الملتوية، وكانت محتويات تلك الوثيقة مشكوكًا فيها، حتى إن مالك «Malek» نفسه حاول تغطية مسلكه من خلال تحريف «دليل الموظفين الاتحاديين».

وعلى المستوى المحلي عادة ما يتعرَّض أمناء المدن ورؤساء البلديات إلى ضغوط من أعضاء مجلس المدينة للتأثير على توصياتهم وقراراتهم بالطرق التي تخدم المصالح السياسية للمسؤولين المنتخَبين، ومن المعلوم أن أمناء المدن هم الأكثر عرضة للوقوع تحت التأثير بشكل خاص؛ نظرًا لأن أمر فصلهم من العمل لا يتطلب أكثر من تصويت أغلبية أعضاء المجلس.

يرى الفورد (٢٠٠١) أن الضغط السياسي غالبًا ما يلعب دورًا حاسمًا في رغبة الفرد أو عدم رغبته في أن يُقْدِم على كشف سلوك غير أخلاقي يكون قد وقع في مؤسسته، ويمضي قائلًا: إن «المنظمات هي عدو السلوك الأخلاقي لدى الأفراد»، كما أبدى خشيته من أن رغبة الفرد في التعبير عن رأيه نيابة عن الآخرين قد تتعرَّض إلى الكبت من قِبَل المنظمات غير الديمقراطية، كما أشار إلى أن المنظمات البيروقراطية الكبيرة «هي العالم السياسي الأكثر أهمية في حياة الناس، وهي جزء من

السياسة التي تسيطر على جميع جوانب حياتك المهنية؛ من راتب، وتأمين صحي، ورهن عقاري، وراتب تقاعد، وأمن اقتصادي لعائلتك» (ص ٣٥).

أخلاق الفريق الواحد

إن الضغوط التي تُمارس على الأشخاص تجعلهم يعملون وفقًا لأسلوب معين تأتي عادة من داخل المنظمة البيروقراطية، وقد أطلق التقرير الذي كتبه ليهي (١٩٨٧م، ص ١٢) على المشكلة الكامنة هنا اسم «أخلاق الفريق»، إن تحقيق متطلَّبات أية منظمة اتحادية يمكن أن يتم على أفضل وجه إذا كان الموظفون يعملون كـ«فريق واحد»، والمتطلبات في هذه الحالة تنصبُّ على الإخلاص والولاء التام للمنظمة، وعلى التأكد من أن «المنظمة سوف تستمر في العمل بصورة سلسة وناجحة»، وبالتالي فإنه يُنْظَر إلى أي موظف يحاول أن يمارس استقلالية أخلاقية ذاتية عن طريق وضع ولائه للمصالح العامة العليا فوق عمل الإدارة التي يتبع لها على أنه تهديد خطير يجب التعامل معه بكل حزم، وقد لخص كيدن وترولسون Cadian and Truelson (١٩٨٨م، ص ١٢٠) ذلك بقولهما: «إن وزن الإخلاص والالتزام للمنظمة» يستخدم في «تهديد وتحطيم مصداقية الموظفين الذين يكشفون بعض الأسرار عن المنظمة، ومن المحتمل أيضًا أن يحطم أرواحهم»، إن الإنسان ليلحظ بسرعة أن تقرير ليهي قد توصَّل إلى «أن مفتاح النجاح في النظام البيروقراطي هو أن تكون هادئًا، وأن تؤدي العمل بكفاءة، وتترقى ببطء إلى أعلى السلم الوظيفي» (ص ١١– ١٢).

إن حاجة المنظمة إلى الاستقرار والنظام، والحفاظ على صورة محترمة جعلت من الممكن التخلي عن بعض الالتزامات الواردة في مبادئ الخدمة العامة كتلك التعبيرات الرفيعة الواردة في المبادئ الأخلاقية للخدمة العامة في الدولة:

- اجعل إخلاصك للمبادئ الأخلاقية العالية وللوطن فوق إخلاصك للأشخاص والأحزاب والإدارات الحكومية.
- حافظ على الدستور، والقانون، واللوائح القانونية الخاصة بالولايات المتحدة، ولجميع الحكومات التي تكون على سُدَّة الحكم في البلاد، ولا تشارك أبدًا في التهرُّب من هذا الالتزام.
- بلِّغ عن الفساد عندما تكتشفه في أي مكان.
- حافظ على هذه المبادئ واضعًا في حسبانك دائمًا أن المكتب العام يمثِّل ثقة الجمهور فيك.

إن العاملين في الخدمة العامة الذين يحملون هذه التوجيهات على محمل الجد ويلتزمون بالعمل بها يكتشفون حالًا أن الذين هم أعلى منهم في البيروقراطية لا يلتزمون بالضرورة بهذه القيم،

وأن الاتجاه السائد لتوجيه السلوك هو من خلال أخلاق الفريق الواحد، وليس من خلال الالتزام الأخلاقي تجاه المواطنين.

ما هي جذور أخلاق الفريق؟ سنقوم أدناه بدراسة أربعة أسباب تؤدي إلى حدوث ذلك، وهي: طبيعة المنظمات العامة، قواعد ومعايير القطاع الخاص، ومكافحة الثرثرة، وقواعد ومعايير القطاع العام.

طبيعة المنظمات العامة

أوضح البحث الذي أجراه ليهي أن مصدر المشكلة يكمن في الطبيعة المتفردة للمنظمات العامة، وانطلاقًا من هذه المفهوم فإن انعدام حافز الربح والدوافع الأخرى المصاحبة له أدَّى إلى أن يكون الموقف السائد في المنظمات العامة هو «لا تهز المركب»، واستمر النقاش مؤكِّدًا أن المحافظة على البقاء في المجال التجاري والصناعي يحتم التخلُّص نهائيًّا من سوء الإدارة والإسراف، وعدم الكفاءة والفساد، ذلك أن الدافع الأساس للمنظمات الخاصة هو تحقيق الأرباح، والعمل على زيادتها، مما يساعدها على التغلُّب على الميول الشخصية للعاملين الذين يلجأون إليها بهدف حماية ووقاية أنفسهم، وفي ظل غياب الاهتمام بتحقيق الربح في المنظمات العامة فإن الاهتمام يكون بالمظاهر؛ إذ يُفهَم المظهر الجيد على أنه وسيلة للبقاء، وأضحى الاهتمام أكبر بما يسمى «الإدارة الانطباعية» التي تهتم بعلاقاتها مع الموظفين المنتخبين ووسائل الإعلام والجمهور.

لا شك أن هذا التحليل لا يخلو من الحقيقة، على سبيل المثال: في ١٣ يناير ١٩٩٧ أصدرت مصلحة الضرائب تقريرًا بتحريضٍ من الكونغرس، اعترفت فيه أن المصلحة قد مارست ضغوطًا على موظفيها لمتابعة إجراءات تحصيل متأخرات الضرائب بطرق عدوانية وقاسية، وحتى غير مشروعة، بما في ذلك الاستيلاء على الممتلكات، وفي محاولاتها الرامية إلى تعزيز الإنتاجية ورفع معدلات التحصيل استخدمت مصلحة الضرائب نظام الحصص والإحصاءات ضمن عناصر تقييم أداء موظفيها على الرغم من أن ذلك يُعَدُّ مخالفًا للقوانين الفيدرالية (Vartabedian 1998).

وقبل فترة طويلة من الخلاف الأخير حول الإجراءات غير اللائقة التي إعتمدتها مصلحة الضرائب في تقييم أداء موظفيها، كان أ، دبليو كارني «A، W، Carney» مدقِّق الحسابات الضريبية السابق في مصلحة الضرائب قد أبدى دعمه لوجهة النظر هذه، وقد أشار إلى أن مصلحة الضرائب تمارس نظام الحصص في مراجعة ضريبة الدخل، حيث إن إدارة التدقيق ملزمة بإغلاق عدد معين من الحالات كل أسبوع، وزعم كارني أن مصلحة الضرائب قد أصبحت مشغولة بتحقيق أو تجاوز الحصة المفروضة عليها، مع استبعاد جودة وفعالية عمليات التدقيق، وأرجع هذه الظاهرة إلى الحرص الزائد على تقديم انطباع عن

جودة الأداء إلى لجان مجلس النواب ومجلس الشيوخ ذات الصلة، وكان كارني قد أدلى بتصريح لصحيفة لوس أنجلوس تايمز قال فيه: «(يمثِّل مظهر النجاح أساس نظام التدقيق الضريبي»، ١٩٧٩)، وخلص إلى أن عدم الفعالية والكفاءة قد لازمتا المصلحة، نظرًا «لأن كلًّا من الكونغرس ومصلحة الضرائب يهتمان في المقام الأول بمظاهر النجاح بدلًا من النجاح في حد ذاته».

ومع هذا فإن الوضع يبدو أكثر تعقيدًا مما ورد في تقرير ليهي، لقد قدَّم كل من ويسباند وفرانك Weisband and Franck في كتاب «استقالة احتجاج» (١٩٧٥م) تحليلًا يختلف نوعًا ما عن الآراء التي طُرِحت هنا، ففي دراسة مقارنة قام بها هذان الباحثان في الخدمة العامة في بريطانيا وأمريكا لنوعية السلوك في حالة الاستقالة من العمل اكتشفا أن هناك اختلافًا كبيرًا من حيث الاستعداد للاستقالة من العمل بسبب بعض الموضوعات الأخلاقية، وكذلك من حيث الرغبة في الإعلان عن بعض الممارسات الخاطئة، وأشار الباحثان إلى أن كبار الموظفين الذين يستقيلون من العمل في أمريكا لمثل هذه الأسباب يكونون قليلي الحماس لتقديم إيضاح علني عن الأسباب التي حَدَتْ بهم إلى ترك وظائفهم، ويذكرون عادة أن سبب الاستقالة هو تدهور الحالة الصحية، أو المالية، أو يتعلَّلون بالضغوط العائلية أكثر مما يفصحون عن الأسباب الحقيقية التي أدَّت بهم إلى ترك العمل، بينما نجد في بريطانيا أن السلوك السائد في مثل هذه الحالات هو القيام بكتابة عرض شامل عن تفاصيل الحالة التي مر بها الموظف يرفعه إلى رؤسائه، ومن ثم يرسله إلى الصحف، وبالتالي يفتح المجال لتناول الموضوع ومناقشته بواسطة جميع المواطنين.

بلغ عدد الاستقالات بين كبار الموظفين الفيدراليين في أمريكا في الفترة من عام ١٩٠٠م إلى ١٩٧٠م نحو ٣٨٩ حالة استقالة، منهم ٣٥٥، (٣, ٩١٪) غادروا وظائفهم دون أن يُبْدُوا أي نوع من الاحتجاج العلني، في حين أن ٣٤ منهم (٧, ٨٪)» أَبْدَوْا نوعًا من الاحتجاج العلني بشكل أو بآخر، ونجد النقيض في بريطانيا، فمن إجمالي ٧٨ حالة استقالة تمت دراستها اتضح أن ٤٢ منهم (٥, ٥٣٪) قدَّموا احتجاجًا علنًا، وبهذا نجد أن نسبة الاحتجاج في بريطانيا تعادل أكثر ست مرات من ذات النسبة وسط الأمريكيين.

إضافة إلى ذلك يتضح عند مقارنة التبعات المهنية لكل حالة أن الاحتجاج العلني مدمِّر إلى حد كبير للأمريكيين أكثر بكثير من زملائهم البريطانيين؛ إذ نجد في أمريكا أن شخصًا واحدًا من ٣٤ مستقيلًا (٣٪) تقدموا باحتجاجات علنية استطاع أن يحصل على وظيفة تعادل أو أعلى من مستوى الوظيفة التي تركها، بينما ٧٣ شخصًا، (٦, ٢٠٪)، من الذين استقالوا في هدوء أُعِيدُوا مرة أخرى إلى العمل في الحكومة في وظائف مساوية أو أعلى من وظائفهم التي تركوها سابقًا، كما نجد

أن ٤ فقط من ٣٤ شخصًا، (١١,٨٪)، الذين احتجُّوا علنًا قد تم قبولهم مرة أخرى في وظائف ذات اعتبار بدوام كامل أو جزئي، وأن ١٢٧ شخصًا من ٣٥٥ شخصًا، «٣٥,٨٪»، من الذين غادروا بهدوء قد تم منحهم وظائف أخرى، أما في الحكومة البريطانية فنجد أن ١٩ من ٤٢ شخصًا «٤٥,٢٪»، استقالوا بعد احتجاج علني على السياسيات العامة قد أُعِيدُوا لاحقًا في وظائف تعادل أو أعلى من وظائفهم السابقة، وأن ١٥ من ٣٦ شخصًا، «٤١,٧٪»، غادروا وظائفهم بهدوء قد تم إعادتهم لاحقًا إلى وظائف مساوية أو أفضل من وظائفهم السابقة، وقد توصل ويسدباند وفرانك من خلال هذه الإحصاءات إلى أن – في حالة بريطانيا – «الذين استقالوا باحتجاج علني كان وضعهم لاحقًا أفضل قليلًا، ولكنه في كل الأحوال لم يكن أسوأ من زملائهم الذين غادروا وظائفهم بلطف «ص ٩٧»، ويقف هذا الوضع في بريطانيا على النقيض بالنسبة للوضع في أمريكا؛ إذ تعادل الاستقالة باحتجاج علني في أمريكا عمليةَ قفل الباب أمام العمل في المستقبل.

لماذا يتعرَّض أولئك الذين يلفتون الانتباه إلى الممارسات الفاسدة، وعدم الكفاءة، وسوء استخدام السلطة، ومن ثم يستقيلون احتجاجًا على ذلك، إلى المضايقات، وإلى الطرد من العمل في الدولة في الولايات المتحدة الأمريكية؟ من الواضح أن الإجابة ليست بسيطة مثل الإجابة التي قدمتها لجنة ليهي، إنها ليست مجرد اختلاف بين منظمات الدولة ومؤسسات القطاع الخاص كما رأت تلك اللجنة، وإذا كان الأمر فقط هو موضوع منظمات حكومية غير مطلوب منها تحقيق أرباح، وبالتالي أصبحت مشغولة بالإدارة الخيالية، فلماذا لا ينطبق ذلك على بريطانيا؟ علاوة على ذلك فإن تقرير لجنة مجلس الشيوخ افترض وجود اهتمام كبير وقوي يعمل على اجتثاث الفساد، وسوء الإدارة، وعدم الكفاءة في المجال التجاري والصناعي أكثر مما تم تبريره.

القواعد السلوكية في القطاع الخاص

توصل كلٌّ من ويسباند وفرانك (١٩٧٥م)، وكذلك لجنة ليهي (١٩٧٨م)، إلى أن أخلاق الفريق الواحد هي السائدة في الولايات المتحدة، ولكنهم لم يتفقوا على مصدرها، فبينما نجد لجنة مجلس الشيوخ قد حدَّدت هذه الأخلاقيات بغياب الحوافز والاحتياجات الخاصة بالقطاع الخاص، فإن مؤلِّفَيْ كتاب «استقالة احتجاج» يحاولان أن يثبتا عكس ذلك، وهو أن مصدر أخلاقيات الفريق يأتي من التجارة والصناعة والمهن القانونية؛ إذ يتم نقلها إلى الحكومة بواسطة الموظفين العاملين في القطاع الخاص، وأكَّدَا أن المعايير الأخلاقية للقانون والأعمال التجارية الضخمة قد نفذت إلى المناصب العليا في الدولة التي تمثِّل المصدر الرئيس لجميع القواعد السلوكية، وبناء على الأبحاث التي قامَا بها فإن ٢٨٩ موظفًا، (٧٦,٩٪)، من أصل ٣٨٩ موظفًا استقالوا من العمل كانوا إما من

المديرين لمؤسسات تجارية كبيرة، أو من المحامين، أو من الاثنين معًا، وذلك قبل دخولهم للعمل في الدولة، وقد توصَّلَا إلى أن الأخلاقيات المتمثلة في الولاء المشترك وميول المحامين إلى معاملة العاملين لديهم في منظمات الدولة كزبائن قد أثَّر تأثيرًا سلبيًّا على حرية الكلام خارج المنظمة عن السلوكيات القذرة التي تحدث في الداخل، وهكذا؛ فإن لجنة ليهي ظلَّت تندب وتنوح على غياب تأثير القطاع الخاص في الدولة، بينما نجد ويسباند وفرانك يُلْقِيَان اللوم على وجود ذلك التأثير.

مكافحة الوشاية والغيبة

إضافة إلى القيم العملية للقطاع الخاص، والمهنة القانونية، قام ويسباند وفرانك بتعريف مصدرين آخرين لأخلاقيات الفريق: حالة الوشاية والغيبة التي لها قابلية الانتشار بسرعة، والتي يعرفها معظم الأمريكيين من عهد الصبا المبكر، يصاحبها المبادئ البيروقراطية التي تُمْلِي الخضوع والتبعية للسلم الوظيفي، وقد أخذت الدراسة التي أجراها بياجيت Piaget على تطوُّر ونمو الطفل كدليل على أن العوامل الاجتماعية يمكن أن تَحُدَّ من الثرثرة والنميمة، إن النضوج الأخلاقي يعادل تماسك مجموعة الأصدقاء التي تعمل ضد سلطة وصلاحية الكبار، فالنمام الذي يسعى إلى تملُّق الشخصيات الكبيرة لا يُنْظَر إليه فقط على أنه شخص غير ناضج؛ بل أيضًا يستحق النبذ والنفي من المجموعة، وبينما يمثِّل هذا الرفض للاعتماد على سلطة الكبار ظاهرة صحية وينعكس إيجابًا على العلاقات المتبادلة بين الأطفال الذين يمثِّلون المجموعة المقابلة، إلا أن المؤلِّفَيْنِ يميلان إلى أنه لا تتم المحافظة على هذه العلاقة بصورة مناسبة عندما يبلغ الأطفال سن النضج.

تكشف الثقافة الشعبية أحيانًا تناقضاتنا حول الثرثرة بطرق حية وقوية، وعلى سبيل المثال يقدِّم فيلمَا «القليل من الرجال الفاضلين» و«عطر امرأة» وجهات نظر متضاربة ومتباينة بشأن ما إذا كان ينبغي لأحدنا إبلاغ السلطات عند ملاحظته لتجاوزات سلوكية، تنطوي قصة فيلم «القليل من الرجال الفاضيلن» حول حادث أدَّى إلى وفاة متدرِّب بمشاة البحرية نتيجة لمعاكسات ومقالب لغرض المزح بين الزملاء، لم ينجح المحامون المكلَّفون بالقضية من قِبَل مكتب المدعي العام في كسر جدار الصمت أثناء محاولاتهم الحصول على إجاباتٍ عن استفساراتهم بشأن القضية، ويعود السبب في ذلك إلى التقيد التام بقانون الصمت وعدم الإدلاء بمعلومات، مثلما هو الحال في أقسام الشرطة والتنفيذ الصارم لذلك القانون من قِبَل الضابط المسؤول، وقد أفاد الضابط المسؤول بأن شرف العسكرية يحُول دون إدلاء أي من العساكر بمعلومات ضد زملائه في السلاح، وأن الولاء للسلاح يعلو على التعاون مع السطات القانونية، لقد شاهدنا من خلال هذا الفيلم أن الممانعة عن الإدلاء بالحقيقة قد تم تفسيرها بصورة مغايرة ومعاكسة تمامًا، وفي حقيقة الأمر فإن نقص الشرف الحقيقي

يتمثَّل في التمسك بالقوانين والأنظمة التي تدعو إلى عدم الصدق، والشجاعة، والتعاون في إدانة والقبض على المجرمين، وتبقى الرسالة التي لا لبس فيها أن من الضروري إبلاغ السلطات بأي معلومات تتعلق بآثامٍ ومخالفاتٍ خطيرة دون الالتفات لأي اعتباراتٍ أخرى.

أما في فيلم «عطر امراة» فإن القصة تدور حول شاب في مدرسة خاصة أصبح في عيون زملائه مثالًا للشرف؛ لرفضه الكشف عن معلومات حول مَن بين زملائه الطلاب أَقْدَمَ على تخريب سيارة مدير المدرسة، لقد صوَّر لنا هذا الفيلم بما لا يدع مجالًا للشك صمت الطالب الشاب كمثالٍ للشجاعة والشرف وقوة الشخصية، إن السلوك الذي تم تجسيده في هذا الفيلم كمثارٍ للإعجاب والشرف تم عرضه على عكس ذلك تمامًا في فيلم «القليل من الرجال الفاضلين»، تصلح أفلام من هذا النوع لإثراء النقاش في الفصول الدراسية أو الدورات التدريبية حول المسؤولية الأخلاقية في الحالات التي يدور حولها الكثير من التناقض في مجتمعنا.

القواعد البيروقراطية

المصدر الأخير من مصادر أخلاق الفريق الذي تمَّت مناقشته بواسطة ويسباند وفرانك هو المبادئ البيروقراطية الخاصة بالخضوع والإذعان والتبعية إلى نظام التشكيل الوظيفي للمنظمة، فبينما يترقى الموظف في السُّلَّم الوظيفي المهني في المنظمات العامة، فإن ظاهرة الإذعان والخضوع للذين هم أعلى منه في المستوى الوظيفي تتعمَّق في الموظف، وذلك من خلال عملية التكييف الاجتماعي البيروقراطي، ومع ذلك فإن الاعتراف بالسلطة الشرعية يبدو للوهلة الأولى على أنه مبدأ أخلاقي مناسب للخدمة المدنية العامة، إلا أن ذلك قد يصبح صفة متأصلة ومسيطرة على نفوس بعض الموظفين الذين يترقَّون خلال فترة من السنوات، ويصلون إلى مناصب ذات مسؤولية كبيرة، وعندها يجدون صعوبة في الوقوف ضد الممارسات غير القانونية، أو استغلال السلطة الذي يمارسه أشخاص في المناصب العليا.

النقلة الوظيفية

بينما تعمل عملية التكييف الاجتماعي على تكثيف ميول العاملين نحو الخضوع التام لرؤسائهم، إلا أن هناك أدلة على أن ذلك قد يكون سببًا في مشكلة أبعد في المجتمع الأمريكي، لقد أوضحت الأبحاث التي قام بها مليجرام Milgram (١٩٧٤م) أن نسبة كبيرة من الأمريكيين يميلون إلى طاعة السلطة حتى في حالة قيامهم بأعمال تتسبب في خطورة على الآخرين، أجرى مليجرام مجموعة من التجارب لاختبار مدى رغبة الأمريكيين في طاعة السلطة، وقد شملت هذه التجارب عددًا كبيرًا من المهن.

يعتمد التصميم الأساسي لهذه الدراسة على التعامل مع أشخاص بسطاء يعتقدون أنهم يشاركون في تجارب خاصة بدراسة فاعلية العقاب في العملية التعليمية، قام كل شخص بوظيفة المعمل؛ إذ أُمِرَ بأن يقرأ قائمة من الكلمات الثنائية على شخص آخر مهمته حفظ تلك الكلمات، وفي كل مرة يخفق فيها المتعلِّم في الإجابة بالصورة الصحيحة يُؤْمَر المعلم أن يعاقبه بصدمة كهربية تزيد حدتها بشكل تصاعدي، وفي كل مرة يخطئ فيها المتعلِّم فإن المعلم يضغط على المفتاح الكهربي التالي من مجموعة المفاتيح التي وُضِعَت مرقَّمة من ١٥ – ٤٥٠ فولتًا، ومكتوب عليها عبارات تتراوح من «صدمة خفيفة» إلى «خطر – صدمة عنيفة»، لقد كان الشخص المتعلم في الحقيقة ممثِّلًا تم التعاقد معه للمشاركة في المشروع، ولم يكن يتلقَّى تلك الصدمات فعلًا؛ إذ وُضِع خلف ستارة ويمكنه تشغيل بعض الأشرطة المسجَّل عليها أنواع من الأنين والتأوهات التي تعبِّر عن الانزعاج وعدم الراحة، يعقبها احتجاج صاحب على الاستمرار في هذا العمل، معبِّرًا أيضًا عن خوفه من التعرُّض لأزمة قلبية من جرَّاء ذلك، وتتعالى صرخات الألم كلما زادت شدة الصدمة ووصلت إلى فولت ذي مستوى عالٍ، وأخيرًا يصمت نهائيًّا بلا حس ولا حركة.

٦٢٪ من الأشخاص الذين شاركوا في الدراسة كمعلمين كانت لديهم الرغبة في تنفيذ أقصى مستوى للصدمات الكهربية – ٤٥٠ فولتًا – على المتعلمين في حالة إذا أُمِرُوا بذلك، مما أدهش الذين قاموا بالإشراف على تنفيذ التجربة، وأدهش أيضًا لجنة الاختصاصيين النفسانيين المكوَّنة من ٣٩ اختصاصيًّا شاركوا في توقُّع سلوك المشاركين في التجربة، لقد تم شرح التجربة لهم في محاضرة قبل القيام بها فعليًّا، وقد توقَّع جميع الاختصاصيين النفسانيين أن يتوقف الذين شاركوا في إطاعة الأوامر الصادرة إليهم بعد الوصول إلى منتصف التدرُّج الخاص بشدة الصدمات، وهو ١٩٥ فولتًا، وبالرغم من ذلك فإن التجربة أثبتت أن ثُلُثَيِ الأمريكيين العاديين لديهم الرغبة في طاعة الأوامر الصادرة إليهم، حتى إذا كان هناك دليل قاطع على أن ذلك سيتسبب في تعريض إنسان بريء إلى المعاناة، وألم ورعب شديدين، ومما أثار الدهشة أكثر هو وجود عدد من الأشخاص المشاركين كمعلِّمين كان لديهم الرغبة في الإمساك بأيدي المتعلمين بالقوة لوضعها على القضيب الكهربي.

لماذا يوجد عدد كبير من المطيعين في مثل هذه الحالات؟ لقد حدَّد مليجرام عدة عوامل مصاحبة لهذا السلوك المستغرب، ولكن جذور المحرك الأساسي توجد في طبيعة التعليم الآلي الذي أشار إليه بتعبير «النقلة الوظيفية» (ص ١٣٢).

وفقًا لمليجرام فإن هناك قوى داخلية تتحكم في سلوك الأفراد، نسميها أحيانًا الضمير، ومع ذلك فإن الأفراد الذين يُجمَعون تحت هرم إداري واحد يحتِّم عليهم أن يعملوا على تنسيق أعمالهم

بوضع مصادر رقابة خارجية لتحكم العلاقات فيما بينهم، وبالضرورة فإن مصادر الرقابة الخارجية ستفرز إلى حد ما موانع داخلية، «إن آليات التحكم تكون مهمة جدًّا وحاسمة عندما تصبح العوامل الفردية التي تعمل ذاتيًّا ثانوية بالنسبة للحاجة إلى التخلِّي عن التحكم في المكونات المتناسقة» «١٢٩»، كما يجب إفساح الوضع للتغيُّرات الداخلية التي تعطِّل الضوابط المحلية من أجل تماسُك وتجانُس النظام، بتعبير آخر: فإن الضمير يتقلَّص عندما يدخل المرء تحت بناء هرمي.

وهكذا فإن هناك أسلوبين فاعلين في المجتمع التنظيمي: الأسلوب الاستقلالي- أسلوب التوجيه الذاتي- والآخر هو الأسلوب المنظَّم، أو التنظيمي، إن المرحلة الانتقالية بين الأسلوب الاستقلالي والأسلوب المنظم هي «النقلة الوظيفية»، وتتميز بتغيُّر في المواقف؛ إذ ننتقل من مرحلة العمل على تحقيق أهدافنا الشخصية إلى مرحلة العمل كعملاء نقوم بتنفيذ رغبات شخص آخر، وعندما يشعر أحد أنه يعيش في المرحلة الوظيفية «فإنه يحس بتغيرات أساسية تحدث في سلوكه وفي وظائفه الداخلية» (ص١٣٣)، فإنه يقدِّم نفسه طائعًا ليتم التحكم فيه بواسطة أصحاب السلطة والصلاحية، وقد لاحظ مليجرام أن للشخص درجة من الحرية في الاختيار لتحديد هل هو في وضع «الحالة الوظيفية» أم لا، ولكن بمجرد أن يحدِّد أنه كذلك «فإن الشخص لن ينظر إلى نفسه مرة أخرى على أنه المسؤول عن الأعمال التي يقوم بها، بل يَعُدُّ نفسه كأداة تقوم بتنفيذ رغبات أناس آخرين» (ص ١٣٤)، إن المدى الذي يعود فيه الشخص بالدخول إلى النقلة الوظيفية يعتمد كثيرًا على النواحي الاجتماعية من حيث التعوُّد على الإذعان إلى السلطة العليا في الحياة العائلية، إضافة إلى التعوُّد على المشاركة التنظيمية في وقت مبكر من مراحل العمر، ويمكن تكثيف هذه العملية في المجتمعات الحديثة بواسطة الطريقة التي يتعلَّم الشخص من خلالها القيام بطاعة السلطات الأخرى غير الشخصية، والتي تعتمد على «مجرد الرتبة، موضَّحة في علامات الرتب، أو الزي، أو مسمى الوظيفة» (ص ١٣٧).

إن الخلاصة التي توصَّل إليها مليجرام موافقة لاهتمامات هذا الكتاب، ذلك «أن أقصى ما تطمح إليه النقلة الوظيفية هو أن يشعر الشخص أنه مسؤول أمام السلطة التي تقوم بتوجيهه، ولكنه في الوقت نفسه لا يشعر بأي نوع من المسؤولية تجاه مضمون الأعمال التي تأمر بها السلطة التي يعمل في ظلها» (ص ص ١٤٥ – ١٤٦)، ويحدث تغيُّر في المسؤولية الذاتية؛ إذ تصبح متطابقة مع المسؤولية الموضوعية التي تم تحديدها وإبرازها بواسطة شخص ما في السلطة، وأوضح مليجرام «أن الأخلاق لا تختفي، ولكنها تكتسب بُعْدًا تقليديًّا مختلفًا؛ شعور العامل بالخجل أو الفخر يعتمد على مستوى أدائه للأعمال المطلوبة بواسطة السلطة الإدارية (ص ١٤٦)، ويتقلَّص هنا تعريف العمل الأخلاقي

إلى طاعة السلطة، وبهذا تتحطَّم مسؤوليتنا عن تحمُّل تبعات الأعمال التي نقوم بها، ونعتقد أن السلطة هي التي اختارت القيام بالعمل وليس نحن، كما نشعر أن الشخص الذي على رأس السلطة هو المسؤول.

إن هذا الاستبعاد للمسؤولية الشخصية يبدو واضحًا في حيثيات الدفاع القانونية لألفريد جودل التي قُدِّمت أمام محاكم نورمبرج أثناء محاكمة مجرمي الحرب النازيين عام ١٩٤٥م (فرنش، ١٩٧٠م) التي تحدَّث فيها مستشاره القانوني دكتور «إكسنر قائلًا:

- أن تَشُنَّ حربًا أم لا، ذلك سؤال سياسي ويهم السياسيين، أما السؤال عن كيفية شن الحرب فإنه السؤال الوحيد الذي يهم القوات المسلحة [ص ١٩٧].
- ولكن إذا خطَّط الضابط العسكري ونفَّذ خطة الحرب بعد موافقة القيادة السياسية فإنه في هذه الحالة لم يفعل شيئًا أكثر من واجبه [ص ١٩٨].
- قد يعترض أحد على ذلك، ليس من شؤونه، أي ليس من شؤون ضميره أن يتفحَّص ويختبر مدى تقبُّل الحرب، وأن هذا واجب السلطات المسؤولة في الدولة [ص١٩٨].

إن الفصل بين السياسة والإدارة، والتركيز الصارم على سلطة استبدادية تتمركز فيها كل الصلاحيات والمسؤوليات في يد فرد واحد، مع العمل على الفصل التام بين الأسباب الجوهرية والأسباب الذرائعية، كل ذلك دُمِج ببعضه لتبرئة موكله.

إن مثل هذا الموقف وهذا السلوك نجده مجسَّدًا بصورة واضحة في مواقف وسلوك أدولف إيتشمان مهندس النازية لنظرية هتلر «الحل النهائي» الخاصة «بمشكلة اليهود»، حيث إن إيتشمان لم يشعر بأية مسؤولية شخصية تجاه إبادة ملايين اليهود، وأنه قد اعترف بدون أي تردُّد بالأفعال التي قام بها عندما قُبِض عليه في الأرجنتين بواسطة رجال كوماندوز، وكرَّر ذلك مرة أخرى إبان استجوابه، كما كرَّره -أيضًا- أثناء المحاكمة «أريندت Arendt، ١٩٦٣م»، وهاريل Harel، ١٩٧٥م» مؤكِّدًا أنه كان فقط ينفِّذ التعليمات الصادرة من رؤسائهم، وبالتالي فإنه مذنب فقط في «المساعدة والتحريض» على هذه الأفعال «أريندت، ١٩٦٣م».

وقد لخَّصت ذلك الدراسة التي أجرتها حنا أريندت «١٩٦٣م» عن إيتشمان في قولها: «إنه مجرم من نوع جديد»، من النوع «الذي يرتكب جرائمه تحت ظروف تجعله أقرب إلى المستحيل أن يعترف أو يشعر بأنه يفعل شيئًا خطأ» «ص ٢٥٣»، وقد عَدَّ إيتشمان نفسه أداة فقط في سلسلة سلطة هرمية ضخمة، وبذلك تجرَّد عن أي شعور لباعث شخصي، وأنه فقط كان ينفذ رغبات أشخاص آخرين، وأن المبادرة لا تقع عليه، بل تقع على القيادة النازية العليا، وقد لاحظت أريندت أن اللغة

التي استخدمها كانت دليلًا على ذوبان الفرد في الدور البيروقراطي، ويظهر أن إيتشمان غير قادر على التحدث في أي شيء سوى الرسميات، فقد كانت كلماته تتكون من «صيغ مبتذلة» «تعلَّمها سابقًا، وتعبيرات قديمة تعتِّم الحقيقة الواضحة الخاصة بمعسكرات الموت والأفران»، واستمرت أريندت قائلة: «مهما ظلَّ الشخص يستمع إليه لمدة طويلة، فإن الشيء البديهي الذي يمكن التوصل إليه هو أن عدم قدرته على التحدث مرتبطة ارتباطًا وثيقًا مع عدم قدرته على التفكير، وخاصة التفكير من وجهة نظر شخص آخر (ص ٤٤).

وإذا كان التحليل الذي توصَّلت إليه أريندت صحيحًا فإن النقلة الوظيفية كانت تقريبًا كاملة في إيتشمان، وخداع النفس كان شبه كلي، إن الأفكار المنعكسة الصادرة من عقلية متعددة الأوجه، والتي تستطيع أن تتخيل البدائل والخيارات المتاحة، وتصوِّر دور واحد من مجموعة المفاهيم المتداخلة والمعقدة قد كُبتت وأُخْمِدَت لدى إيتشمان، واتَّضح أن الدور الذرائعي جعله يتحاشى الخيارات الشخصية، وأعاق قدرته على الانعتاق والتصرف الحر، وبالرغم من أن ستة من الاختصاصيين النفسيين قد قالوا: إن إيتشمان عادي ولا يعاني من مرض نفسي، إلا أنه من الواضح أن تعوُّده بصورة كبيرة ومستمرة إلى أن يصبح عميلًا لدرجة جعلته غير قادر على الربط بين سلوكه والآثار التي تترتب من جراء ذلك السلوك على الآخرين، وبقيت لديه فقط الرابطة التي تربط بين سلوكه ورغبة رؤسائه.

إن انكماش وتقلص المسؤولية الفردية تجاه النتائج الخاصة بالأعمال التي يقوم بها الفرد وهو في مرحلة الوظيفة يجب أن تلقى الاهتمام الأساسي في الأخلاق الإدارية، وإذا كنا قلقين من قلة عدد الموظفين في الخدمة العامة الذين يتكلَّمون ضد السلطات المدمرة، وإذا طغى الولاء إلى الرؤساء على ضمير الأشخاص وعلى التزاماتهم وواجباتهم تجاه المواطن، فإن النتائج التي توصَّل إليها مليجرام في هذه الحالة تدعونا إلى العمل على تعديل المدى الذي يتعين على العاملين في الخدمة العامة أن يذهبوا إليه في مرحلة النقلة الوظيفية.

الإصلاحات التنظيمية

إذا كان الخوف من الانتقام هو العائق أمام السلوك الأخلاقي الفردي فإن وجود نُظُم لحماية أولئك الذين يقومون بانتقاد المنظمة انتقادات قانونية يُعَدُّ مدخلًا مفيدًا في هذه الحالة، لقد تم تجهيز المكتب الأمريكي للاستشارات القانونية الخاصة التابع لهيئة حماية نظم الجدارة (MSPB) للعمل على تسلُّم الشكاوى بصورة سرية، وإجراء البحث والتقصِّي في كل ما يتعلق بالممارسات غير الصحيحة

وغير القانونية، ويبدو أن ذلك يكفل بعض الحماية للعاملين من حقد وانتقام الإدارة منهم، (التعديلات المقترحة على الخدمة العامة» ١٩٧٨م)، كما أن وجود آلية ذات صلاحيات وطبيعة شبه عسكرية مثل تلك الموجودة في مكتب المحاسبة العامة الأمريكي (GAO)، وتوافُر خط ساخن يمكن لأي شخص لديه معلومات عن ممارسات فاسدة داخل الحكومة الفيدرالية أن يتصل به يعطي أملًا في تناول هذه الموضوعات بسرعة تامة.

من الواضح أن مثل هذه الإستراتيجيات التنظيمية لن توفِّر السرية التامة، ولن تضمن لمنتقدي المنظمة السلامة من الأخطار التي يتعرَّضون لها داخل المنظمة، ولكنها على الأقل توفِّر قدرًا أكبر من الأمن للمنتقدين أكثر مما كان متوافرًا في السابق، وتقلِّل أيضًا من مستوى المخاطرة بالنسبة لهم، ويبدو أن ردة الفعل الأولى لموظفي الحكومة الفيدرالية كانت مؤيِّدة لتلك الإجراءات، فخلال السنة الأولى استلم المكتب الخاص للاستشارات القانونية ١٩٢٥ شكوى كاملة الحيثيات تضم دعاوى قضائية، وقد كانت نسبة «٥٪»، أي ما يعادل ٩٦ شكوى، من موظفين ضد المنظمات التي يعملون بها، ونسبة «٢٧٪»، أو ٥٢٠ شكوى، بخصوص تعرُّض البعض لممارسات انتقامية بواسطة المنظمات التي يعملون بها «التقرير السنوي الأول للكونجرس لعام ١٩٧٩م»، وكان ذلك يمثِّل انهمارًا مدهشًا للتظلمات، فقد انصبَّ الاهتمام على وكالة جديدة ليس لديها خبرة، وليس لها سجل معروف حتى تلك اللحظة في حماية سرية الأشخاص المتقدمين بالشكاوى، الأمر الذي يوضِّح أن الرغبة للحفاظ على السلوك الأخلاقي ما زالت موجودة بقوة وسط بعض موظفي الخدمة العامة، مما يشير إلى أن مجرد حصولهم على وعد بالحفاظ على سرية المعلومات يجعلهم يتقدمون مباشرة بالمعلومات.

كما أن مكتب المحاسبة العامة أيضًا كان له تجربة أكبر من ذلك بخصوص ردة الفعل التي حصل عليها، ويمكن أن يكون ذلك بسبب تاريخه الأطول نسبيًّا، والأفضلية التي تحصَّل عليها سابقًا، فبناءً على لورانس سوليفان -وهو أحد أعضاء مكتب المحاسبة العامة- فإنه خلال فترة الشهور السبعة الأولى التي أعقبت تشغيل المكتب عام ١٩٧٩م، تسلَّم المكتب أكثر من ٦٠٠٠ مكالمة، اتَّضح بعد فحصها أن هناك تقريبًا ٤٠٠٠ حالة تبدو واقعية، وفي اجتماع للجنة ASPA للمعايير المهنية والأخلاقية المنعقد في ٣٠ أغسطس ١٩٧٩م أوضح سوليفان أن هذه الدعاوى وردت من داخل الحكومة الفيدرالية وخارجها، كانت نسبة (٢٨٪) منها من موظفين اتحاديين ينتقدون سلوكيات غير قانونية حدثت في المنظمات التي يعملون بها، ويظهر أنه ليس كل العاملين في الخدمة العامة يمرُّون «بالنقلة الوظيفية» على النحو الذي يُضعِف بالكامل قدراتهم على العمل باستقلالية، والقيام بممارسة المسؤولية الفردية في بعض الأحيان.

إن الآلية التي وفَّرها المكتب الخاص للاستشارات القانونية يبدو أنها من سوء الحظ ليست فاعلة في حماية الموظفين الذين ينتقدون السلوكيات غير القانونية في المنظمات التي يعملون بها من انتقام رؤسائهم، فقد قام كيدن وترولسن (١٩٨٨م، ص ١٢٢) بتقييم هذه الإصلاحات بعد مُضِيِّ عشر سنوات على تأسيسها وتوصَّلَا إلى الآتي: «إن تنفيذ التشريعات الجديدة كان ضعيفًا من الناحية العملية، فالكونجرس ومن يمثِّل العاملين في الحكومة الفيدرالية ومكتب المحاسبة (GAO) أصيبوا جميعهم بحرج من مكتب الاستشارات الخاصة، وذلك لفشله في تأمين الحماية الكافية للموظفين الذين ينتقدون بعض السلوك غير القانوني في منظماتهم، ولحق بهم الحرج، أيضًا، من المعايير التي وضعتها هيئة حماية نظم الجدارة (MSPB) الخاصة بإثبات الأعمال الانتقامية، وفشل مكتب الاستشارات في إقناع (MSPB) لاتخاذ الإجراءات النظامية ضد الذين قاموا بالانتقام من الموظفين الذين تقدَّموا بانتقادات ضد منظماتهم.

وقد وجد هذا التقييم المتشائم مساندة من تقرير أُعِدَّ بواسطة (MSPB) عام ١٩٨٤م الذي قام بعقد مقارنة بين معلومات جُمِعَتْ بطريقة عشوائية، الأولى عام ١٩٨٠م وشملت ١٣,٠٧٨ موظف، والثانية عام ١٩٨٣م، وشملت ٧٥٦٣ موظفًا تركزت على العاملين الذين ينتقدون بصورة علنية بعض الممارسات في المنظمات التي يعملون بها والتابعة للحكومة الفيدرالية، لقد كانت نتيجة المقارنة على النحو التالي: في كل من العامين كان (٧٠٪) تقريبًا من الذين اعترفوا بأن لهم معرفة مباشرة بحدوث نشاطات غير قانونية أو مدمرة قالوا: إنهم لم يبلِّغوا أي أحد، وفي العينة التي جمعت عام ١٩٨٠م فإن (٢٠٪) منهم أفادوا بأن الخوف من الانتقام كان أحد الأسباب التي جعلتهم لا يُقْدِمون على التبليغ بتلك الأعمال غير القانونية، وفي عام ١٩٨٣م ارتفع هذا الرقم إلى «٣٧٪»، وهكذا، فإن عدد الموظفين المرعوبين قد تضاعف تقريبًا تحت حماية الآليات الجديدة (ص ٦٥ – ٦٦)، (السبب الذي تكرَّر ذكره عدة مرات وقاله «٥٣٪» من عينات تُسأل كل عام هو الاعتقاد بأن التبليغ عن السلوكيات الخاطئة لا ينتج عنه أي تغيير نحو الأفضل).

وفي دراسة أيضًا قام بها جوس تومبكينس وهايس (١٩٨٩م، ص ٥٥٤) عن منتقدي السلوكيات غير القانونية في منظماتهم، اتضح أن (٥٥٪) من موظفي الحكومة الفيدرالية يرون أن مكتب الاستشارات القانونية الخاصة وهيئة حماية نظم الجدارة يأتيان في ذيل قائمة المنظمات الأقل مساعدة لهم، ومن خلال مقياس مكوَّن من سبع درجات (أُعْطِي الرقم ٧ للمنظمة الأكثر مساعدة)، استخدم لتقييم المنظمات من ناحية المساعدة التي تقدِّمها لمنتقدي المنظمات، فقد حصل مكتب الاستشارات القانونية الخاصة على معدل (١,٤)، بينما حصلت هيئة حماية نُظُم الجدارة على (١,٩) نقطة.

ومع هذا فقد اعترف المؤلفان أن بعض العيوب والخلل الذي كان موجودًا داخل التكوين الأساسي والرسالة المحدَّدة لمكتب الاستشارات القانونية قد تم إصلاحها بواسطة قانون حماية الموظفين الذين ينتقدون الممارسات الخاطئة في المنظمات التي يعملون بها، والذي تم التوقيع عليه في ١٠ أبريل عام ١٩٨٩م (ص ٥٥٨)، لقد جعل هذا القانون مكتب الاستشارات القانونية يعمل «كهيئة مستقلة، وحدَّد أن مهمته تشمل حماية الموظفين المنتقدين للسلوكيات الخاطئة في المنظمات التي يعملون بها، وأعطى هذا القانون مكتب الاستشارات صلاحية منح مهلة ٤٥ يومًا لا يحق فيها للمنظمة تخفيض درجة أو فصل الموظف الذي يتقدَّم بشكوى ضدها» (ص ٥٥٨)، كما قام المكتب أيضًا بمراجعة قوانين الإثبات؛ إذ جعل من الضروري على الموظف المفصول أن يبرهن فقط أن انتقاده للسلوك الخاطئ في المنظمة هو أحد الأسباب التي أدَّت إلى فصله من العمل، أو تعرُّضه لأي نوع من المضايقات، وليس بسبب أي عامل آخر.

وعلى الرغم من الغياب التام لأي دراسة ممنهجة وطويلة المدى من قِبَل مكتب المحقِّق الخاص منذ التعديلات التي تمت في العام ١٩٨٩، إلا أن التقرير السنوي لعام ١٩٩٧م الذي رفعه المكتب إلى الكونجرس قد أظهر بعض علامات التقدُّم، لقد ارتفع عدد الشكاوى التي تقدَّم بها مَن يطلقون صافرات الإنذار بمعدل ٩٣٪ من ١٧٧ حالة في عام ١٩٩٣م إلى ٢٥٢ في عام ١٩٩٧م، مما يُعَدُّ دليلًا واضحًا على تزايُد الثقة في مكتب المحقِّق الخاص، كما تشير النتائج واسعة النطاق الصادرة عن مكتب المحقق الخاص، والذي لا تنحصر مسؤولياته في حالات إطلاق صافرات الإنذار فقط، بل يتحمَّل الكثير من المسؤوليات التي تضبط السلوك الأخلاقي في الحكومة الفيدرالية، إلى أن «المكتب قد حقَّق خلال السنوات المالية ١٩٩٢م – ١٩٩٦م في أكثر من ستمائة (٦٠٠) حالة تجاوزات أخلاقية تتعلق بالمحاباة، وممارسات محرَّمة على الموظفين، ومخالفات أخرى تتعلَّق بقانون تحريم الممارسات السياسية الجائرة على الموظفين الاتحاديين «Hatch Act»، يشمل ذلك ٨٧ حالة محاباة تلقَّاها المكتب في العام المالي ١٩٩٦م، وبالمقارنة بما كان عليه الوضع قبل ١١ عامًا مضت (الأعوام المالية ١٩٨١م – ١٩٩١م) فقد تلقى مكتب المحقِّق الخاص خلال تلك الفترة ٢٥٠ حالة تتعلق بالمحاباة، مما يعني أن عدد حالات المحاباة قد تضاعَف بأكثر من مرتين ونصف (٥ , ٢) في أقل من نصف المدة (الملخَّص التنفيذي لعام ١٩٩٧م – مكتب المحقق الخاص).

إضافة إلى هذه الآليات والإجراءات التي تهدف إلى تخفيض الضغط على منتقدي السلوك الخاطئ داخل المنظمات العامة، فقد أصدرت الجمعية الأمريكية للإدارة العامة (١٩٧٩م) تقريرًا تحت عنوان: «منتقدو السلوك الخاطئ في المنظمات التي يعملون بها، حان وقت الإصغاء، والاستماع

لهم»، الذي يدعو إلى وضع نموذج شامل لمعالجة هذه المشكلة، ويشجِّع هذا التقرير المسؤولين في الدولة على تحاشِي حاجة الانتظار لكشف السلوكيات الخاطئة الموجودة في منظَّماتهم عن طريق العاملين فيها، وذلك بأن يقوم المسؤولون بالكشف عنها وإعلانها، وقد أكَّدت الجمعية الأمريكية للإدارة العامة على ضرورة وضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتدعيم معايير السلوكيات الأخلاقية في الخدمة العامة، وإبلاغ العاملين في المنظمة بصورة منتظمة بهذه السياسات، ووضع وسائل للتحقُّق الداخلي من الأفعال والممارسات الخاطئة، مع ضرورة توفير «قنوات تسمح بعرض الآراء المضادة للسياسات المتَّبعة في المنظمة، ومناقشتها مع أعلى المستويات القيادية في المنظمة» (ص ٣)، والعمل على تشجيع المديرين للتركيز على جوهر الادِّعاءات التي تَرِد من الموظفين وحقيقتها، بدلًا من أن يَظَلُّوا مقيَّدين مسبقًا تحت «افتراض أن المعارضين أو المنتقدين للسياسات في المنظمة عبارة عن محرضين» (ص ٤).

تبدو هذه المداخل التنظيمية ضرورية للعاملين في الخدمة العامة كي يتمكَّنوا من وضع حدود واضحة المعالم للولاء الإداري، وبالتالي يمكنهم التعامل والاستجابة بمسؤولية، إن مكوِّنات السلوك الأخلاقي في المنظمات التي تم مناقشتها في الفصل السابع، إضافة إلى هذه المعايير التي تم وضعها خصيصًا لحماية الموظفين المنتقدين لسياسات وسلوك المنظمات الخاطئ تُعَدُّ كافية لتحديد احتياجات ومتطلَّبات العمل في المنظمات.

المسؤولية الفردية

بالرغم من أهمية هذه الإستراتيجيات، إلا أنها لوحدها غير كافية، إن الهدف الأصعب على المدى البعيد لأولئك المهتمين بالسلوك الأخلاقي في إدارة المنظمات العامة يكمن في تدعيم الاستقلالية الأخلاقية والمسؤولية الفردية في نفوس الأشخاص الذين يحملون هذه الخصائص مسبقًا، والعمل على توسيعها بحيث تشمل أولئك الذين يميلون بصورة كبيرة إلى العمل كعملاء، وأن حدود الولاء للمنظمة وتنظيمها الإداري غير واضح لديه بصورة كافية، يجب أن يبدأ هذا الجهد بإعادة تأكيد مسؤولية الفرد عن الأعمال التي يقوم بها.

مبدأ نورمبرج

اشتمل الجزء الثاني من دستور نورمبرج الذي تضمَّن المبادئ والإجراءات التي في ضوئها تم محاكمة مجرمي الحرب النازيين عقب الحرب العالمية الثانية على بندين أساسيين:

البند ٧: إن الوضع الرسمي للمُدَّعَى عليهم، سواء كانوا رؤساء للدولة أو موظفين مسؤولين في الإدارات الحكومية لا يُعْفِيهم من المسؤولية، ولا يساعدهم على الحصول على أحكام عقابية مخفَّضة.

البند ٨: حقيقة أن المُدَّعَى عليه قد عمل وفقًا للأوامر الصادرة إليه من حكومته أو من رئيسه فإن ذلك لا يُعفيه من المسؤولية، إلا أنه قد يساعد في تخفيض الأحكام الموقَّعة عليه إذا رأت المحكمة أن مقتضيات العدالة تتطلب ذلك (جاكسون Jackson ١٩٤٧م، ص ٢٣).

وعلى النقيض من المرافعة التي تقدَّم بها إيتشمان في الدفاع عن نفسه فإن هذه البنود تؤكِّد منذ البداية أن الشخص مسؤول مسؤولية كاملة عن الأعمال التي يقوم بها، ويجب أن يُسأل عن ذلك أمام القضاء، ولا يجب استخدام الواجب الوظيفي ولا طاعة السلطة كمبرِّرات للسلوك.

في مُسْتَهَلِّ عرضه أمام محكمة نورمبرج ناقَش روبرت جاكسون رئيس المستشارين القانونيين للحكومة الأمريكية بقوله: إن مبدأ المسؤولية الفردية تجاه الجرائم التي تُرتَكَب في الساحة الدولية له تاريخ طويل في موضوعات القرصنة وقطع الطرق، وأكَّد «أن العقوبات التي تصل للأفراد هي العقوبات التي يمكن أن تطبَّق بسلام وبفاعلية»، واستمر جاكسون في عرضه قائلًا: «إن الجرائم تُرتَكَب عادة بواسطة الأفراد، وبينما نجد من المناسب جدًّا العمل على توظيف المسؤولية الخيالية للدولة، أو المنظمة، لأجل فرض مسؤولية عامة، فإنه شيء غير محتمل إلى حد كبير أن ندع تشريعًا كهذا ليصبح قاعدة مانعة للأفراد» (١٩٤٧ ص ٨٨ – ٨٩).

واستمر جاكسون في تقديم هذا المبدأ حتى نهاية عرضه الذي قدَّمه أمام المحكمة، وقد تعرَّض إلى ذلك موضِّحًا أن كل الذين احتموا بالمسؤولية الجماعية للنظام النازي هم -إذا نظرنا إليهم كأفراد- الذين دعموا وساندوا تلك الحكومة، ولم يحدث أن اعترضوا أبدًا على سياستها: «هل نجد هنا أية واقعة تُثبت أن أحدًا من هؤلاء المُدَّعَى عليهم قد وقف في وجه الجميع وقال: إن تلك الأشياء خاطئة، ولن أستمر في فعلها» (ص ص ٨٨ – ٨٩).

وبالرغم من أن ألمانيا الهتلرية بدكتاتوريتها المبنية على التهديد المسلح، وأُبَّهتها الشاذة، وذبحها المُرَوِّع للأرواح البشرية، إلا أنها تبدو قد استبعدت من قائمة المشكلات الأخلاقية للعاملين المعاصرين في مجال الإدارة العامة، ولكن مبادئ نورمبرج تبقى ذات علاقة وتستحق الاهتمام، ففي ظل هذه المبادئ يتم توجيه الاتهام للأفراد، ويتم إدانتهم على أساس «أنهم مسؤولون عن الأعمال التي يقومون بها، وعن جميع الأعمال الأخرى التي قام بها أشخاص آخرون في نطاق تنفيذ مثل تلك الخطة أو المؤامرة» (جاكسون، ١٩٤٦ ص ١١٥)، تُذَكِّرنا تلك المبادئ أنه بالرغم من أننا نعمل

كموظفين لأشخاص آخرين، إلا أنه يجب علينا أن لا ننظر إلى أنفسنا على أساس أننا مجرَّد أدوات في أيدي أولئك الأشخاص، ونقوم بتقبُّل أدوار تفرض علينا أن نقوم بتصرفات غير متطابقة مع خياراتنا، إذا قدرنا أن نقرِّر لوحدنا أننا لسنا أحرارًا في التخلي عن ضمائرنا عندما نبحث عن كيف نُقِرُّ تلك الأدوار، وعندما نصارع لنتبيَّن أين تقع حدود الولاء والإخلاص، أخيرًا: فإننا مسؤولون عن قبولنا أو رفضنا للأوامر التي تصدر إلينا من رؤسائنا، ومن زملائنا، ومن المجموعة التي نعمل معها.

الأمان النهائي

إن المسؤولية الفردية على النحو الذي يمكن غرسها تُعَدُّ موازنة مهمة في النقلة الوظيفية التي تحتاجها المنظمات البيروقراطية، لقد توصَّل ويكيفيلد Wakefield «١٩٧٦م» إلى أن كلًّا من شعور الفرد بالمسؤولية، والتزامه العام تجاه التقيُّد بالقانون وحق المواطنة في الأعمال التي يقوم بها، يُعَدُّ الدعامة الأساسية لأخلاقيات الخدمة العامة، وأن الترتيبات التنظيمية، والتصميمات، والآليات المختلفة تُعَدُّ ضرورية للحفاظ على المسؤولية خلال العمل الروتيني اليومي، ومع ذلك فعندما تتحوَّل أهداف المنظمة بشكل كبير عن الأهداف القانونية، وعندما تَحُلُّ المصالح الخاصة محل المصالح العامة، فإن صمام الأمان الأخير في الحكومة الديمقراطية المضاد للفساد والتخريب يتمثَّل في الالتزام بالسلوك المسؤول الذي يتعيَّن على المواطنين الذين يعملون في مرافق الدولة التمسك به، وعلى الجمهور الذي يقوم بانتزاع وفرض المسؤولية على العاملين بالدولة.

وهذا يعني أنه بالرغم من أننا قد لا نرتكب أعمالًا خاطئة بصورة مباشرة أو علنية، إلا أن الحرص على مثل هذا السلوك من العاملين وزملائهم ورؤسائهم يفرض مسؤولية التقويم إلى أقصى حد ممكن، لقد توصَّل القضاة في الحكم الصادر من محكمة منطقة القدس ضد أدولف إيتشمان إلى خلاصة مفادها أنه بالنظر إلى الجرائم المعقَّدة التي تورَّط فيها عدد كبير من الأشخاص «من مستويات مختلفة، وبطرق وأساليب مختلفة شملت مَن قام بالتخطيط، والتنظيم، ومن قام بتنفيذ تلك الأعمال بحكم وظائفهم، فإن المدى الذي يكون فيه أي واحد من أولئك المجرمين قريبًا أو بعيدًا من القاتل الحقيقي للضحية لا يعني شيئًا في عملية تحديد المسؤولية، بل على العكس، فدرجة المسؤولية بصفة عامة تزيد كلما ابتعدنا عن الشخص الذي استخدم بيديه الأداة القاتلة للتخلص من الضحية» (أريندتن ١٩٦٣م، ص ٢٢٥)، إذا تم الاعتراف بعدم ملاءمة عمل ما بعد فترة من الكشف أو الإعلان عنه، فإن هذا يعطي مفهومًا أكبر للأحكام الأخلاقية، ويتضمَّن عادة مشاركة إدارية أوسع، مما يزيد من إمكانية حدوث الفعل المشابهة له.

وانعكاسًا لمشكلة الفرد مقابل المسؤولية الجماعية، تطرَّق استانلي بيتس Stanley Bates (١٩٧٢م) إلى المذبحة التي حدثت في ماي لاي خلال حرب فيتنام، مؤكِّدًا أنه بالرغم من أن علاقاتنا وارتباطاتنا بالآخرين عادة ما تورِّطنا وتقيِّدنا، إلا أننا في النهاية مسؤولون كأفراد أخلاقيًّا، إن لم يكن قانونيًّا، عن الأفعال التي نقوم بها، أو التي نفشل في القيام بها، ويجب تحاشي الاتجاه الذي يدعو إلى رعاية المصالح الفردية، ولا يعترف بتأثير المجتمع وسلطة الجماعة، فنحن لسنا كيانات معزولة حرة من حيث عدم تحمُّل تبعات الأعمال الخاطئة التي يقوم بها الآخرون، ومع هذا يرى بيتس أن كل واحد منا مسؤول عن الأعمال التي نقوم بها فعليًّا، وعن الأعمال التي نهملها أو نستبعدها، قد لا نكون مشاركين فعليًّا في أداء عمل ما، ولكننا نساعد العمل في إتمامه بواسطة شخص آخر، كما يمكن أن نشارك بصورة مباشرة في إنجاز عمل ما، ولكن قد لا نفعل أي شيء لمنع حدوث ذلك العمل، وقد لا نكون قادرين على منع حدوث ذلك العمل، ولكننا لم نفعل شيئًا تجاه الكشف عن الذين قاموا بالعمل، أو أن نحاول تقليل الضرر الذي لحق بالضحايا كأفراد، وبالمجتمع ككل، من خلال هذا المفهوم فإن الإداري العام مسؤول مسؤولية شخصية عن تجنُّب المشاركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الأعمال غير الأخلاقية، وعن المحاولة لمنع الآخرين من ارتكاب مثل هذه الأعمال، وأن يقوم بإطلاع الرأي العام على تلك الأعمال التي لا يستطيع أن يمنع وقوعها، وأن لا يحاول أيضًا التقليل من الأثر التخريبي للأفعال الخاطئة التي تقع، إن المسؤولية التي يتم التعامل معها على هذا النحو قد تحتِّم علينا من وقت إلى آخر أن نقوم بتحديد حدود الإخلاص والولاء للرؤساء في مجال العمل، وتوضيح معالم الواجبات الرسمية، وللتعامل مع هذه الحالات فمن الضروري أن نقوم بتحديد المتطلبات الخاصة بالمنظمة التي نعمل أو نشارك فيها، كما أن تحقيق المسؤولية الفردية قد يستدعي مقاومة الطلبات والضغوط الرسمية.

ووفقًا لما جرى نقاشه في الفصل السابق فإن المصدر الداخلي لهذه المقاومة يأتي من شخصية الفرد أو التمسك بالفضيلة، وتتمثَّل الفضيلة في أن يعمل كل ممارس في نهاية المطاف على حماية القيم الخيِّرة الداخلية في ممارسة الإدارة العامة من الممارسات الخارجية للمنظمات، إنها قوة الشخصية المغروسة من خلال المواقف الأخلاقية في مختلف مراحل الحياة هي ما يجعل الفرد يقف شامخًا في وجه الممارسات غير الأخلاقية من قِبَل المنظمات والرؤساء.

هل يتَّسم هذا النوع من التوقُّعات بالواقعية؟ -قد يتساءل المرء- نعم، إذا كان هذا هو الضمانة الأخيرة للممارسة، وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار عدد مَن يقومون بإطلاق صافرات الإنذار الذين يرون أن من المناسب التصرف على هذا النحو، فإن الأمر يبدو أن يكون على ذلك النحو، لقد

خلص كل من جوس، وتومبكنس، وهايز- ١٩٨٩ (Jose, Tompkins & Hays) إلى أن الغالبية العظمى ممن أقدموا على إطلاق صافرات الإنذار على استعداد تام ليفعلوا ذلك مرة أخرى، على الرغم من علمهم المسبق بالمتاعب التي ستواجههم من جرَّاء ذلك؛ لقناعتهم التامة بما يقومون به، ولأن التجارب قد برهنت على أن سلوكهم الشجاع قد صنع الفارق في المنظمات.

لقد دفع ضابط الشرطة الشاب الذي سردنا قصته في الفصل السابع ثمنًا باهظًا لسلوكه الأخلاقي وشجاعته، وعلى الرغم من ذلك فعندما تم سؤاله حول ما إذا كان سيُقْدِم على ذلك مرة أخرى فقد قام بالرد فورًا وبدون لحظة تردد: «بكل تأكيد»، ومضى قائلًا: «لا يمكنني العيش مع هؤلاء الحُثَالة وأراهم يفعلون ما يفعلون ثم يُفْلِتُون من العقاب»، لقد نجح في وضع رئيس الشرطة وأحد أعضاء فرقته في السجن، وعلى الرغم من المعاناة القاسية التي تعرَّض لها وأفراد عائلته إلا أنه قد اجتاز تلك الفترة الصعبة، ووجد التقدير الذي يستحقه في مسيرته المهنية عندما تم تعيين قيادة جديدة، كما أن وقفته الشجاعة في وجه رئيس الشرطة على الرغم من ثمنها الباهظ قد شكَّلت حافزًا لزملائه الذين اتخذوه قدوة للنزاهة وإنفاذ القانون.

وبالمثل فقد اكتشفت ماري راغيانتي «Marie Ragghianti» رئيس مجلس العفو وإطلاق السراح المشروط في ولاية تينيسي أن حاكم الولاية وأحد أعضاء حكومته يقومان ببيع قرارات إصدار العفو وإطلاق السراح المشروط، مما يُعَدُّ عملًا مشينًا وجريمة خطيرة غير اعتيادية، وعلى الرغم من أنها تعيش دون زوج، وهي أم لطفلين، مما يجعلها أكثر عُرْضَةً لإنهاء الخدمة بصورة سريعة، إلا أن راغيانتي قد أبلغت مكتب التحقيقات الفيدرالي بملاحظاتها، وقد كانت نتيجة ذلك أن فقدت وظيفتها بصورة فورية، وتعرَّضت من بعد ذلك إلى حلقة جهنمية من التحرش والتهم والإشاعات والتهديد بالقتل، وعلى الرغم من ذلك فقد تمكَّنت راغيانتي من العودة إلى عملها بعد أن كسبت الدعوى التي تقدَّمت بها، وتمت إدانة حاكم الولاية راي بلانتون (Ray Blanton) والحكم عليه بالسجن لثلاثة أعوام (هيجكا، إيكينز، ١٩٩٢م – Hejka– Ekins)، وعند سؤالها أثناء مؤتمر الجمعية الأمريكية للإدارة العامة (ASPA) من قِبَل الهيئة المختصة بقضايا إطلاق صافرات الإنذار حول الأسباب التي دفعتها إلى الإبلاغ عن حاكم الولاية على الرغم مما ستواجهه ويواجهه ابناها من مصاعب، كانت إجابتها أنها أقدمت على ذلك لاعتقادها بأنه الفعل الصحيح الذي يجب عليها عمله، تمثِّل هذه الواقعة تجسيدًا عمليًّا للفضيلة وقوة الشخصية اللتين تُعَدَّان أمرًا ضروريًّا للمحافظة على ممارسة الفضيلة وقيم الخير داخل المنظمات.

الاستقلالية الفردية الأخلاقية في المنظمات

مشكلة الهيمنة التنظيمية

قام وليام وايت Wolliiam Whyte (١٩٥٦م) بتحديد المشكلة الأساسية الخاصة باستقلالية الأفراد في المنظمات التي يعملون بها، وذلك في كتابه «رجل المنظمة»، أوضح وايت أن عناصر المنظمات قد هيمنت علينا وقد زرعت فينا أخلاقًا أطلق عليها وايت أسماء مختلفة مثل «الخُلق الاجتماعي» و«خُلق المنظمة» و«الخُلق البيروقراطي» (ص ٦)، وبناء على ما قاله وايت فإن جوهر هذا الخُلُق هو الالتزام بتقليل التوتر بين الأفراد والمنظمات عن طريق وضع تعريف أساسي للمنظمة، أي «الإيمان بأن الانتماء يُعَدُّ الحاجة القصوى للفرد»، وهذا يساعد على إعطاء «شرعية أخلاقية للضغوط التي يتعرض لها الفرد من المجتمع» (ص ٧).

وبينما نجد وايت ينظر نظرة قاتمة إلى هذا الاتجاه الذي يقضي بامتصاص واستيعاب الأفراد في بناء المنظمات، واستبدال الاستقلالية التي يتمتَّعون بها ليحل مكانها تقييم جماعي للأهداف والقيم، فقد اعترف بأنه ليس من الأجدر أن يتم البحث عن حل لهذه المشكلة بعيدًا عن مجتمع المنظمة، يرتبط هذا المفهوم مع «الحنين غير السوي للعودة إلى الماضي»، والذي يعمل فقط على تعقيد الموضوع، وبدلًا من ذلك فإن مفهوم وايت للمشكلة هو العمل أساسًا لتحقيق «الفردية داخل المنظمات» (ص١١)، إن المنظمات التي على هذه الشاكلة ليست فاسدة بالوراثة؛ إذ أكَّد وايت أن المنظمات «يمكن تغييرها بواسطة الرجال» (ص ١٣).

كما أوضح وايت أن الفساد يكمن في عدم رغبتنا في الاعتراف بالتعارض الحتمي الذي لا بد أن يقع بين الأفراد والجماعات، وفشلنا في تجهيز منظماتنا لاستيعاب مثل هذا التعارض، والتعامل معه، وفي الحقيقة فإننا لا نرفض فقط مواجهة المصالح المضادة والمتنوعة التي لا بد من وجودها، بل نعمد إلى كبت القيم والسلوك الفردي المناقض للقيم والسلوك السائد في المنظمات، ومن هذا المنطلق فإن تكوين، وإعادة تكوين، والتوصل إلى الحدود الفاصلة بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها يُعَدُّ إجراء مهمًّا إذا أردنا وضع ضوابط مناسبة للمسؤولية الإدارية.

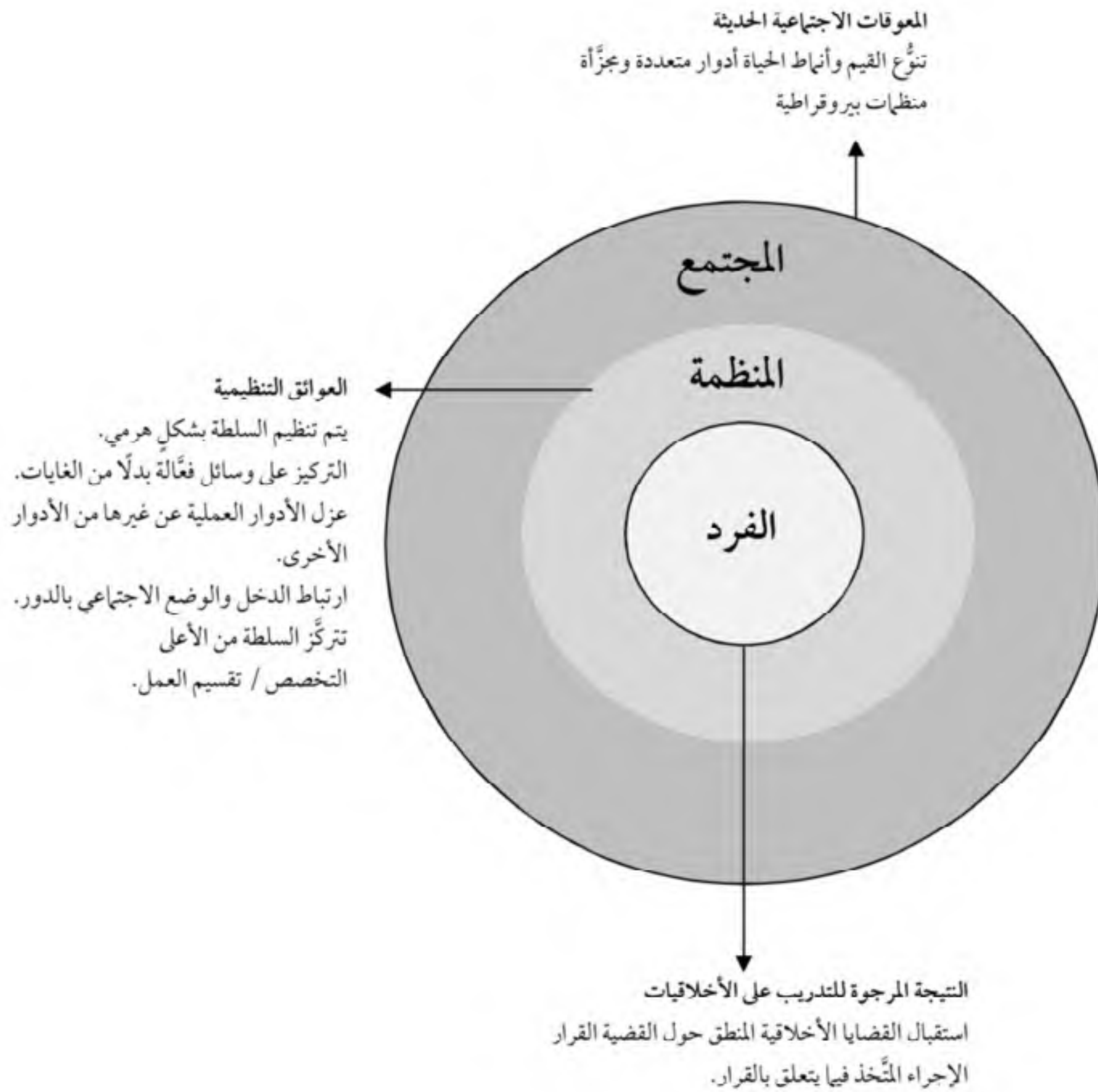
وكما يحدث في بعض الأحيان مع الانتقادات الاجتماعية فإن تحليل وايت للمشكلة كان عامًّا وشاملًا، ولم يضع يده على المشكلة بالتحديد، إن كتاب «رجل المنظمة» يَحُثُّ على مقاومة هيمنة المنظمات على قيم الشخص، وعلى سلوكه، ونظرته للعالم من حوله، لقد كان نداءً رقيقًا لمحاربة إغواء المنظمات في النواحي الأمنية والسلبيات الأخرى المنتشرة في جميع النسيج الإداري للمنظمات، لقد كان صرخة مدوية لمقاومة محاولة إلغاء ومصادرة المسؤولية الفردية، وكان أيضًا تأكيدًا على أهمية الفردية في مواجهة الضغوط الساعية لجعلها مطابقة لمتطلبات المنظمة وأهدافها.

يهدف التنظيم الهرمي للمنظمات إلى قمع الاستقلال الأخلاقي للأفراد في المجتمع الحديث، ارجع إلى الفصل الثالث للاطلاع على النقاش الكامل حول هذه الآلية، في حين أن النتائج المَرْجُوَّة من التعليم والتدريب الأخلاقي يتمثَّلان في القدرة على تحديد القضايا الأخلاقية، وتنمية مهارات الفرد في التفكير واتخاذ القرارات، والقدرة على التصرف وفقًا لهذا القرار، إلا أن خصائص المجتمع الحديث ومنظماته قد خلقت بعض العوائق التي تَحُول دون التفكير والعمل المستقل (انظر الشكل ١ ,٨)، تشمل هذه الظروف تعدُّد الأدوار وتجزئتها، واختلاف القيم، وفصل الحياة العملية عن الخاصة، وانتشار المنظمات البيروقراطية.

كما أن تراكُم الأدوار التي لا ترتبط مع بعضها البعض قد أصبح تقليدًا شائعًا، مما وَضَعَنَا في موقف تتجاذبنا فيه كوكبة من الأدوار التي غالبًا ما تتصارع وتتنافس على الأولوية، لقد أصبح الفرد في حيرة من أمره حول تحديد المقتضيات التي تُمَكِّنه من تحديد أي من الأدوار يجب أن يحظى بالأولوية عند لحظة بعينها، لقد أسهم تنوُّع منظومات القيم في المجتمع الحديث في تفاقُم هذه المشكلة، وأصبح يتملَّكنا شعور بعدم وجود مجموعة واحدة مطلقة من القيم الصحيحة، وليس هناك ملاذ نحتمي به للدفاع عن مجموعة بعينها، كما أن فصل العمل عن بقية الحياة، والذي أصبح سمة من سمات المجتمع الحديث قد خفَّف من آثار الموازنة بين الأدوار الأخرى، وتركنا رهينة لمطالب المنظمات التي نعمل لديها.

عندما نركِّز على طبيعة المنظمات البيروقراطية يمكننا أن نرى أنها تحمل عددًا من الخصائص التي تُعِيق الاستقلالية الأخلاقية للأفراد (انظر الشكل ١ ,٨)، تتركَّز السلطات وفقًا لهيكل تلك المنظمات من الأعلى إلى الأسفل، مما يضع المرؤوسين تحت رحمة السلطة العليا، يتم تركيز السلطات والصلاحيات من خلال القواعد واللوائح والعقوبات إلى أسفل هياكل المنظمة؛ إلى الأفراد المكلَّفين بمهامٍ محدَّدة، فهي تعمل على الفصل بين التفكير الموضوعي والتفكير في وسائل إنجاز العمل، مع الحرص على اقتصار التفكير الموضوعي حول ما ينبغي القيام به لأولئك الذين في أعلى الهرم، أما الذين هم في أدنى الهرم التنظيمي فينحصر دورهم في التفكير الوسائلي فقط، أي التفكير في وسائل إنجاز المهام التي يكلِّفهم بها رؤساؤهم بصورة فعَّالة، وبالإضافة إلى هذه الأوضاع المخيفة فإن الوضع الاجتماعي للفرد ومصدر دعمه يرتبطان بدوره الوظيفي.

وإذا أخذنا هذه الظروف المصاحبة للمجتمع الحديث وخصائص التنظيم البيروقراطي فإنها ترسم صورة من الموظفين الأفراد الذين تعرَّضت ثقتهم الأخلاقية إلى التقويض من خلال التشكيك الثقافي المتأصِّل في الحداثة، يواجه هؤلاء الرجال والنساء تحديًا أخلاقيًّا يتمثَّل في مواجهة الهيكل التنظيمي الذي تم تصميمه بالشكل الذي يؤدي إلى السيطرة عليهم وإضعافهم أخلاقيًّا.



شكل (١ ,٨). العوائق أمام اتخاذ القرار الأخلاقي.

وفي الآونة الأخيرة تم تجديد الاهتمام بتغلغل التبعية الفردية في المنظمات، وتم وضع التوصيات اللازمة للحد من هيمنة المنظمات، لقد قام وليام اسكوت William Scott وديفيد هارت David Hart (١٩٧٩م) بالكتابة عن «الأمر الإلزامي في المنظمات» الذي يَرَيَانِ أنه قد حوَّل القيم الأمريكية، إن الأمر الإلزامي يفترض «أن كل شيء جيد للفرد لا يمكن الحصول عليه إلا من خلال المنظمات الحديثة»، ولذلك «فإن جميع السلوكيات والتصرفات يجب أن توجَّه لتحسين تلك المنظمات» (ص ٤٣)، وبالرغم من أنهما أعادوا تأكيد وشرح الموضوعات الجوهرية نفسها التي تم

توضيحها سابقًا بواسطة وايت، إلا أن سكوت وهارت حاولا أن يتعمَّقَا أكثر في النقاش، وذلك بتقديمهما تحليلًا لدور الهرم الإداري في المنظمات الحديثة الذي يتكوَّن من عدد قليل من «الأشخاص المؤثِّرين» الذين يحتلون قمة الهرم، ويحتل «الأشخاص المهنيون» الوسط، بينما يقبع «الأشخاص غير المؤثرين» أسفل الهرم الإداري.

توصَّل سكوت وهارت إلى خلاصة متشائمة مفادها أن «أمريكا الديكتاتورية» ليست بعيدة (ص ٢١١)، وسوف تحدث بواسطة «المهنيين» القادرين على تذكُّر قوتهم التاريخية، وينتهزون الفرصة المواتية لهم ليتَحَدَّوُا الأمر الإلزامي للمنظمات، ويكوِّنوا منظمات حديثة (ص ص ٢٢٠ – ٢٢١)، وبناءً على سكوت وهارت فإن فلسفة الإدارة المعاصرة تعتمد على المسؤولية الجماعية تجاه الأفعال الخاطئة، ذلك أن «المنظمات الحديثة ذات قيمة محايدة» (ص ٢٢٣).

يمكن في حالات بعيدة الاحتمال أن يقوم التطوُّر المهني باستخدام نفوذه وقوته العلمية والفنية، إضافة إلى وضعه الإستراتيجي المتميز، إلى إعادة تثبيت «الأوامر الفردية»، وهنا قد يتم إعادة تشكيل المنظمات الحديثة، ويتم إحباط «أمريكا الدكتاتورية»، وتبرز «أمريكا المتفوِّقة» إلى الوجود، ولإنجاز هذا الهدف فإننا في حاجة إلى قيم إدارية جديدة تفترض أن «جميع الأفراد يملكون حقوقًا طبيعية لفهم وإدراك الاحتمالات الكاملة لكل مرحلة من مراحل حياتهم، ولهذا فإن جميع التشريعات يجب أن تستند على ذلك الحق المشار إليه أعلاه (ص ٢٢٦).

بالرغم من أن النبرة العامة للمناقشة يغلب عليها النظرة المأساوية من التنبؤات بديكتاتورية وشيكة، إلا أن سكوت وهارت قامَا بتذكيرنا مرة أخرى بأن المنظمات تميل إلى امتصاص الاستقلالية الفردية، وضمِّها تحت الولاء للأهداف الجماعية، ومع هذا فإن أملهم المتردِّد هو أن يأتي «الأشخاص المهنيون» لإنقاذنا، متسلِّحين بفلسفة إدارية جديدة تكون أكثر أملًا وأكثر تفاؤلًا، إن الكثير يمكن توقُّعه من المهنيين، والقليل هو الذي يمكن توقُّعه من الأشخاص غير المهمِّين.

تحديد الحدود التنظيمية وتجاوُزها

قدَّم ألبرتو جويريرو Alberto Guerreiro (١٩٨١م) نموذجًا متطوِّرًا ومعقَّدًا من ناحية نظرية مقارنة مع جميع النماذج الأخرى الخاصة بهيمنة المنظمات، لقد اهتم أيضًا بالنظرية الإدارية، ولكنه تتبَّع ظهورها على نحو أشمل في محيط النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وفي أحد الفصول بعنوان «نظرية تحديد النُّظُم الاجتماعية.. تعبير نموذجي»، تعرَّض راموس Ramos إلى المفاهيم الإدارية الحديثة على أساس أنها نتاج «الواقع الاجتماعي السائد في السوق» الذي يقوم

بوضع قيمة أساسية على أن يتم استغلالها إلى الحد الأقصى الممكن، وهذا يعني أن أي شيء يفعله الفرد يُعَدُّ فرصة لتحقيق أقصى عائد للموارد المتاحة، إن العقلانية الذرائعية هي التي تسود العالم، أما العقلانية الواقعية التي لا تهتم بالإنجازات النهائية فإنها غالبًا ذات قيمة ضعيفة، ويتم استبعادها وإهمالها، إن تحقيق الذات تابع للعملية الاقتصادية.

وهكذا، فإن اهتمام راموس لم يقتصر على المنظمات فقط، بل ابتدأ بتحليل اجتماعي شامل لتعريف عقلية السوق كنموذج منتشر وسائد للوجود السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، وقام بتقديم مشكلة نظرية التنظيم من خلال هذا المفهوم النظري الواسع، ليس بالبساطة أن نقول: إن المنظمات هي التي تغتصب الفردية، بل النظرة السائدة في كل أنحاء العالم، والتي لا تترك حيزًا للنشاطات غير التجارية هي التي تفعل ذلك.

وانطلاقًا من مفهوم راموس فإن النظرية الإدارية افترضت بطريقة خاطئة أن السلوك الاقتصادي الذي ينشأ من هذا النوع من العملية الاجتماعية يكون مرادفًا للطبيعة البشرية، وكان نتيجة لهذا الالتباس أن تم محاولة تنظيم الأفراد تحت الاعتقاد بأن هناك طريقًا لتحقيق الذات، لقد عمل خبراء العلاقات الإنسانية واختصاصيو تطوير المنظمات على تحقيق هدف دمج الأفراد داخل المنظمات عن طريق توظيف الأساليب العلمية الخاصة بعلم السلوك وتقنية حركة المجموعة، إن النتيجة الحقيقية لهذه المعادلة هي تحويل المجتمع إلى عالم عملي يتوقَّع أن يعيش فيه الفرد دائمًا كممثِّل ذي دور محدَّد مسبقًا، وبالتالي يتم تفريغ الأفراد من شخصياتهم، ويتم سَلْبُهم من الظروف التي تجعلهم يعيشون حياة شخصية مستقلة وخلَّاقة «مكانًا، ووقتًا خاصًّا بحق» (ص ١٢٦).

إن نموذج راموس الذي تعامل مع هذه القوى المدمرة يُعَدُّ واحدًا من نُظُم التحليل والتصميم الاجتماعية، وباختصار فإن النموذج المحاذي للاقتصاد المستنبط من هذه العملية يشتمل على:

١ - النظر إلى المجتمع كخليط من المقاطعات المتعددة التي يكون فيها البشر مشغولين بمهن متنوعة ومختلفة، ولكنها متكاملة وواقعة إلى حد بعيد.

٢ - وجود نظام تحكُّم اجتماعي قادر على تطوير السياسات اللازمة لتحقيق التبادل الأمثل بين تلك المقاطعات المختلفة، لا ينظر إلى سلوك السوق على أساس أنه سلوك غير شرعي، ولكنه مرتبط مع دور ثانوي طارئ لتحقيق الذات، وتصبح المنفعة القصوى شكلًا من أشكال السلوك بين عدة أشكال أخرى، بدلًا من تلك التي تحدث عندما يذوب الفرد في المجتمع.

عندئذ فإن تحديد معالم المنظمة يُعَدُّ شيئًا أساسيًّا لهذا النموذج الذي يُعْنَى بتصميم النظم الاجتماعية، يجب على المنظمات الموجَّهة على شكل موافق لمتطلبات السوق، والتي تشتمل على النظم

العامة والخاصة التي تتيح فرص التوظيف، أن ترتبط ليس فقط بمحاولة إدارة أفراد المنظمة بطريقة مختلفة، ولكن أيضًا بمحاولة إدارة المجتمع كله، مع تحقيق الذات الإنسانية كهدف تسعى إليه (راموس، ١٩٧٢م)، يجب أن تتاح الفرصة «للرجل المتميِّز» ليحل مكان «الرجل العامل» في المجتمع الذي تسود فيه روح السوق.

إن «الرجال المتميزين» ليسوا مندمجين في المنظمات، بل يتم استخدامهم لمهمات خاصة، فهم «يتعمَّدون ألا ينتموا إلى أي شيء» في المجتمع الخاص بهم كي يتمكَّنوا من الحصول على مساحة كافية تمكِّنهم من فَهْم ذلك المجتمع، إنهم يحافظون على الانفصال مع بقائهم على درجة من العزلة من المؤثرات الاجتماعية المحيطة بهم، بما فيها المنظمات التي يعملون بها حتى يتجنَّبوا أن يكونوا تحت قبضة الأهداف والقيم المحدَّدة المعمول بها في المنظمة، والتي يتم تذويبهم وامتصاصهم فيها بشكل كامل لخدمة أهدافها.

وبناء على ما توصَّل إليه راموس فإن الاهتمام بالمنظمات ذات الأهداف المحدَّدة يُعَدُّ كبيرًا في الوقت الحالي في الولايات المتحدة، كما أن المحاذاة الاقتصادية قد بدأت تظهر نفسها في الحركات المجاورة مثل «نضال حرب العصابات المسالمة» الذي حدث داخل المنهات، وفي أعمال بيرمان Bierman، ودونالد سيشون Donald Schone، ورالف نادر Ralph Nadar، وجون جاردنر John Gardner، وكينث بولدينج Kenneth Boulding، وباري كومنر Barry Connoner، وأخيرًا روبرت تاونسند Robert Townsend، لقد تم التعرض في هذا الفصل إلى المفاهيم التي سبق أن قدمها وايت، وسكوت وهارت، وراموس، وذلك لتوضيح أهمية الربط بين الإخلاص والولاء للمنظمة، مع الالتزام المغروس والمتمثِّل في ضمير نشط، ومنظَّم، إذا أردنا تحقيق درجة من الاستقلالية الأخلاقية، وإذا لم يتم التوصل إلى إدراك واسع ومتماسك لبقية الأدوار، وبقية الواجبات، وبقية الاحتياجات الشخصية اللازمة للتطوُّر الذاتي، واللازمة للنشاطات البشرية في المجالات المشروعة، فإن المسؤولية الإدارية سوف تصبح شاملة، وإذا حدث ذلك في الوقت الذي تبرز فيه أزمات الضمير فإنه سيكون من المستحيل تمييز حدود الولاء الإداري؛ ذلك أنها ستكون محيطة بذلك الأفق البعيد إلى الحد الذي تصعب فيه رؤيته، والأسوأ من ذلك هو أن عددًا قليلًا جدًّا منَّا هم الذين خارج حدود التزام المنظمات، ولم يسبق لهم أن جرَّبوا الدخول في مثل تلك الأزمات، ربما كان ذلك هو حال إيتشمان، والأشخاص الآخرين المتورِّطين في فضيحة ووترجيت.

أجد نفسي في مرات عديدة أتعامل مع بعض الممارسين في الدورات الدراسية المفتوحة الخاصة بأخلاقيات الإدارة، ويتَّضح لي أن هؤلاء الممارسين من ذوي الاستقلالية الأخلاقية

الضعيفة؛ لأنهم جعلوا للمنظمات التي يعملون بها أهمية كبيرة في جميع أوجه حياتهم، وأصبح العمل والمشاركات التي يقومون بها في المنظمة تمثِّل النشاط الغالب لهم، كما أصبحت صورتهم الذاتية واحترامهم الذاتي والمعاني الحياتية لديهم مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بمكان العمل، وتبعًا لذلك فإنهم يواجهون صعوبة في إيجاد المفهوم المناسب لتقييم استحقاقات المنظمة، حيث تنقصهم القيم والمفاهيم الذاتية الخاصة بالمجالات الأخرى التي رأى راموس أنها ضرورية للحيلولة دون الوقوع في قبضة المنظمات، وإلا فإنه عندما تُصدر المنظمة أية أوامر فلن يكون هناك مَن يعمل على توجيه الأحكام سوى الأخلاقيات البيروقراطية التي تحتِّم الطاعة للسلطة والولاء إلى التنظيم الإداري الهرمي.

إن تحديد المنظمة يعني أن لا يكون لنا التزام تام تجاه مجموعات معينة، ولكن تتبع أسلوبًا مؤقتًا أو غير مُلْزِم بشكل دائم في التعامل معها جميعًا، إن هذه الدرجة من الانفصالية يجب أن لا تؤدي إلى نقص في الجدية، أو إلى السطحية، بل يجب أن تمثِّل اعترافًا وإدراكًا لتركيبات الفطنة والذكاء للهوية البشرية، وكذلك الاحتياجات المتعدِّدة للتعبير والارتباط الذاتي، عليك أن تُقْنِع نفسك ببساطة أن الحياة ليست جميعها شيئًا واحدًا، إذا لم تفعل فإن ذلك سيؤدي إلى الإخلال بالإحساس والأحكام الإنسانية، وعلينا أن نجعل أنفسنا مقيَّدين بهذه المعاني في مجالات الحياة من حيث الوقت، والجهد، والهوية.

ولتطوير هذا النموذج قليلًا فإن تحديد المنظمة يعني قدرة الشخص الذي يعمل فيها على تجاوُز حدودها، إن استخدام التعبير «تجاوُز» هنا يعني غَرْسَ القيم والمبادئ الأخلاقية الموجودة خارج الجهاز البيروقراطي وأعرافه الموروثة، مع المحافظة على مصادر الهوية خارج نطاق عمل المنظمة، واتباع رؤية تحديد المنظمة بحيث تكون مرتبطة مع المجالات الأخرى للحياة.

ولكي نتمكَّن من جَعْل الآلية البيروقراطية تعمل في خدمة الجمهور، بدلًا من خدمة نفسها أو خدمة المصالح الخاصة، فإن القيم والمبادئ الأساسية الضرورية للمجتمع السياسي يجب أن توفِّر مرجعية خارجية دائمة لكل من الأهداف الواقعية والإجراءات العملية المتَّبَعة في المنظمة، عندما قمنا سابقًا بافتراض الفصل بين السياسة والإدارة، وإمكان تحديد السلطة الإدارية في القرارات العملية، فإن ذلك هو الدور الذي يتم بواسطته تعيين الموظفين السياسيين، إن المنظمات العامة وإداريِّيها ما هم إلا أدوات في أيدي السياسيين الذين يقومون بحراسة القيم في المجتمع السياسي، كما أن الأخلاقيات البيروقراطية مقيَّدة بواسطة بعض القيم السياسية التي يتم وضعها خارج المنظمة عن طريق العملية التشريعية.

ومع ذلك، وما دمنا لم نَعُدْ نفترض أن السياسة والإدارة يمكن أن يُنْظَر إليهما كعمليتين منفصلتين عن بعضهما بعضًا، فإنه يجب علينا أن نغيِّر طريقة تفكيرنا عن كيفية الحفاظ على البيروقراطية لتكون في خدمة المواطن، كما يجب أن يُنْظَر إلى الإداريين العامِّين داخل المنظمة على أنهم أشخاص يحملون مسؤوليات تجاه غَرْس وتعميق القيم المأخوذة من الجماعات السياسية الأمريكية، ويجب أن تتجاوز قِيَمُهم المهنية حدود المنظمة، وتَحُدُّ من سيطرتها على سلوكهم المهني، إن المشكلة تكمن بالطبع في تحديد تلك القيم، وعملية تحديدها يقع خارج نطاق اهتمامات هذا الكتاب، ولكنها تُعَدُّ واحدة من أصعب العمليات وأهمها، وهي مطروحة في أجندة الباحثين الذين يعملون على تطوير نظرية في أخلاقيات الإدارة.

إضافة إلى القيم المأخوذة من خارج المنظمة فإن مصادر الهوية خارج حدود المنظمة تُعَدُّ أيضًا عنصرًا أساسيًّا، ولا يتعيَّن على الإداريين في مجال الخدمة العامة أن يعملوا فقط على إدخال القيم العامة للمجتمع، وأخذها من الجماعة السياسية إلى داخل البيروقراطية فقط، بل يجب عليهم أيضًا أن يعملوا على منع المنظمة من أن تصبح في خدمة نفسها، وكَسْر الميول نحو الاستبداد البيروقراطي، وكحد أدنى فإن الإداريين العامِّين في حاجة إلى تطوير هويتهم السياسية، والمهنية، والاجتماعية.

إن الهوية المهنية في حاجة مستمرَّة إلى التعليم والتدريب، والدخول في الاتحادات المهنية، والاهتمام المنتظم بالنشرات المهنية، مع وجود إحساس بالمسؤولية تجاه أداء الدور الإداري العام، وبدون ذلك فإن الإداري العام سيكون محرومًا من المعرفة عند التعامل مع تحديد المشكلات العامة للمنظمة، وعند محاولة اختيار السلوك الإداري المناسب، وكذلك عند تحديد أهداف الحكومة، وفي حالة غياب الهوية المهنية فإن التعريفات الصادرة من المنظمة ستحتل المجال كله، وستقتصر الرؤية على مصالح المنظمة، وستنكمش المسؤولية إلى حدود المنظمة، وستقيّد الواجبات بواسطة تسلسل الأوامر التنظيمية.

وتتطلَّب الهوية السياسية أن يكون هناك اهتمام نَشِط بموضوعات شتى تقع في نطاق الاهتمام العام، فهي تعني أكثر من مجرد الانتماء إلى أحد الأحزاب السياسية، علمًا بأن هذا قد يكون متضمَّنًا في تطوير صورتنا السياسية، والأهم من ذلك هو أن على الإداري العام أن يعمل على أن يكون له حكم سياسي مستقل في الموضوعات المحلية، والأخرى التي تهم المقاطعة، وكذلك الموضوعات القومية، إن الشعور الحي المكتمل التطوُّر للوضع السياسي الشخصي يجعل العملية السياسية على البال دائمًا، وذلك لأنها تمثِّل المجال الأوسع الذي تعمل بداخله المنظمة، كما أن الممارسة السياسية النشطة التي يقوم بها الإداري العام تساعده على أن يحافظ على حيوية التزاماته الكبيرة كمواطن في المجتمع السياسي.

أما من حيث الهوية المجتمعية فيجب أن نكون مرتبطين بمظاهر الحياة السياسية التي تقع بجوار مكان إقامتنا، وعلى مستوى المنطقة، وعلى مستوى البلدية، وقد ينادي البعض بضرورة الاهتمام أيضًا بالهويات الدينية والأخلاقية، أيضًا إن اهتمامنا بالموضوعات التي تحدث بجوارنا، والمشاركة في المنظمات التطوعية، والنشاطات العامة في المدارس، وبشؤون المنظمات الدينية المحلية تساعد على تثبيت تفكيرنا وملامحنا الشخصية عندما نتعامل مع المشكلات والمشروعات ذات الطبيعة الإنسانية الخاصة، إن هذه الهويات تمنح درجة من المناعة ضد البيروقراطية والمعوقات الثقافية، وتوفِّر مرجعية حيوية للأهداف الحكومية، ويمكن من خلال ملاحظة الحياة الاجتماعية، ومن خلال الخبرة الشخصية، أن يتم اختبار بعض المبادئ، مثل المصلحة العامة، والمساواة الاجتماعية، وقيم النظام، والتزامات المواطنة.

وضع قوانين تحدِّد حقوق العاملين في مكان عملهم

قدَّم ديفيد إيوينج David Ewing في كتابه «*الحرية داخل المنظمات*» (١٩٧٧م) نموذجًا أكثر تحديدًا للمأزق الذي يعاني منه الفرد في كل المنظمات العامة والخاصة، لقد كان إيوينج أقلَّ عالميةً في طرحه من راموس، ولكنه كان أكثر انسجامًا مع مفهومه النظري، وأكثر شمولية وتحليلًا من سكوت وهارت، لقد كانت اهتماماته منصبَّة على أن المواطنين الأمريكيين قد استمتعوا ببعض الحقوق، ويطلب منهم تَرْك هذه الحقوق عندما يلتحقون بالعمل في المنظمات، إن معظم الأمريكيين غير مكفول لهم في أماكن العمل أن يمارسوا حقوقًا مثل حرية التعبير، والصحافة، والتجمُّعات، وإجراءات وقاية حقوق الأفراد القانونية، والدفاع عن حرياتهم، والخصوصية، وحرية الضمير.

وقد اعترض إيوينج على أن «عملية سلب الحقوق» التي يتعرَّض لها الأفراد داخل المنظمات يُعَدُّ أمرًا خطيرًا ومهمًّا، حيث إن بعض المنظمات تضم عددًا من العاملين يفوق السكان الأصليين للمستعمرات الثلاثة عشر، إنها حقيقة تمثِّل «حكومات مصغرة» (ص ٢١) تتحكم في حياة البشر لمدة (٤٠) ساعة في الأسبوع أو أكثر، والمحصلة النهائية هي أن الحقوق الشخصية التي كفلتها القوانين الأمريكية للأفراد قد يبطل مفعولها خلال مدة طويلة من سنوات العمل، وأوضح إيوينج أنه «لأسباب عملية يجب على الموظفين أن يطيعوا رؤساءهم بغض النظر عن الاعتبارات الأخلاقية والقانونية، وعليهم أن يعملوا وكأنهم في بلاد ديكتاتورية» (ص ٢١).

لماذا سمح بوجود هذه الهيمنة التي تفرضها المنظمات على العاملين؟ يلقي سكوت وهارت اللوم في ذلك على فلسفة الإدارة الحديثة، وعلى نظرية التنظيم، بينما يعرف راموس المشكلة عن طريق

تفاعل العملية الاجتماعية مع الواقع الموجه نحو نظام السوق، ونجد أن إيوينج قد وجد جرمًا آخر يرتكب في حق القانون، إن مبادئ حرية التعاقد الأنجلوسكسونية ظلت مطبقة في العلاقات بين صاحب العمل والموظف، مما أدَّى إلى النظر إلى تلك العلاقة على أنها علاقة متساوية، وأن الاثنين قد اتفقَا طواعية على الدخول في اتفاقية يحق لكل منهما أن ينهي العمل بها متى شاء، وأن الموظف حر في أن يستقيل متى أراد أن يذهب إلى أي مكان آخر، كما يحق لصاحب العمل أن يفصل العاملين متى شاء، وبالتالي فإن المحاكم قد اتخذت وضعًا محافِظًا عند النظر في مثل هذه العلاقة.

إضافة إلى قانون التعاقد في التقاليد القانونية القديمة الذي يعطِي صاحب العمل اليد العليا في تحديد شروط التوظيف فإن حقوق السيد والخادم التي استُخدمت لأول مرة في القانون الروماني قد تم إدخالها إلى القانون الأنجلوسكسوني كنموذج لعلاقة التوظيف، وهكذا فإن الامتيازات التي حصل عليها صاحب العمل حاليًا فيما يتعلق بمعاملة الموظفين لديه ضاربة في القِدَم، وتمتد جذورها إلى وضع الأفضلية للسيد على خادمه الذي عمل به قديمًا، وبناء على إيوينج فإن المنظمات التي يعمل بها الناس ما زالت تحتفظ بهذه الامتيازات إلى حد كبير.

وجد إيوينج أنه في مواجهة هذه القيود القانونية المفروضة على الحرية داخل المنظمات، فقد بدأ «ميل» ينمو نحو مقاومة الضغوط التي تمارسها المنظمة لتحصل على ولاء العاملين وإخضاعهم بالكامل، إن مجموعة «الأشخاص غير المهمين» بعيدون كل البعد عن أن يكونوا منافسين أو راضين، وقد وجد فيهم إيوينج تمردًا متزايدًا قام بتوضيحه على أساس هرمية الحاجات لماسلو، إن مطالبة العاملين بمزيد من التحكم في مصيرهم يُعَدُّ مظهرًا من مظاهر المجتمع الذي فرغ من تأمين الحد الأدنى لاحتياجات البقاء، ويعمل الآن على توفير الاحتياجات العليا اللازمة للعلاقات الاجتماعية والتطوُّر الذاتي لأفراده.

إن اقتراحات إيوينج القاضية بتحجيم سلطة المنظمات وهيمنتها على الأفراد تعكس النسق القانوني المسيطر على تفكيره؛ إذ تتمثَّل وصيته الأساسية في التمسك بالمبادئ الدستورية للمنظمات، وهي مماثلة لرأي إليوت جاكيوس (انظر الفصل السابع)، التي تتضمَّن قائمة لحقوق العاملين قابلة للتنفيذ، وإذا كان للأفراد أن يكونوا قادرين على تحمُّل كل من حقوقهم وواجباتهم كمواطنين فيجب أن يحصلوا على حماية قانونية واضحة تقيهم من سلطة المنظمات، وكذلك على إجراءات فاعلة لضمان حصولهم على حقوقهم والدفاع عن حرياتهم، وقد أوضح إيوينج أن هذه التدابير ضرورية كي تسمح للضمير الشخصي بتأكيد ذاته في مواجهة المنظمة التي تعمل على خدمة نفسها.

عناصر الاستقلال الذاتي

يبدو أننا نحتاج إلى ثلاثة عناصر رئيسة إذا أردنا أن نوضِّح بفاعلية حدود مسؤولياتنا الإدارية وولائنا نحو المنظمة، علمًا بأن هذه العناصر هي التي تتألَّف منها الاستقلالية الذاتية؛ أولًا: من الضروري أن نوضِّح حدود المنظمات العاملة، ومن ثم غرس هوية قادرة على تجاوز تلك الحدود، ثانيًا: من المهم أن نقوم بوضع آلية قانونية وتنظيمية تعمل على الحد من سلطة المنظمة، وعلى حماية حقوق الأفراد العاملين بها حتى يتسنى لهم ممارسة الاستقلالية الأخلاقية، وأخيرًا: الوعي الذاتي تجاه القيم، والحقوق، والاحتياجات، والواجبات، والالتزامات داخل المنظمة وخارجها، ذلك أن الوعي يُعَدُّ أمرًا مطلوبًا إذا أردنا أن نكون قادرين على التعامل بشكل فردي في بعض الحالات الخاصة، ويجب التركيز والتوسُّع في شرح أبعاد النقطة الثالثة أعلاه.

إن جميع عناصر السلوك المسؤول التي تم مناقشتها في الفصل السابع ما هي إلا عبارة عن آليات محتملة للتحكم في السلوك، ويمكن استخدامها لتشكيل سلوك الأفراد العاملين في المنظمة للتوصل إلى غايات محدَّدة، كما أن التوقعات الاجتماعية أيضًا، والخصائص الشخصية، وبناء وثقافة المنظمة، تُعَدُّ جميعها أدوات لتوجيه السلوك بناء على الأهداف المرسومة مسبقًا للمنظمة، ومع ذلك فعندما تنحرف المنظمة عن أهدافها القانونية، أو عندما تتعارض عملية المحافظة على السلامة والاستقامة الشخصية للفرد مع منطلقات المنظمة، فإن المشكلة تكون ذات طبيعة مضادة لهذه الضغوط.

الوعي الأخلاقي

أوضح بيري لندن Perry London «١٩٧١م» أن القوة اللازمة لمقاومة الضوابط السلوكية توجد بشكل أساسي في الوعي الإنساني، فمن خلال الوعي الذاتي يتم تكوين الضوابط الذاتية، ذلك «أن مفتاح السيطرة على الذات ليست هي الإرادة التي عادة ما تتناقض حتى مع نفسها لتصبح ليس أكثر من أن ننظر إلى أنفسنا كمكافحين، أو مستهلكين، أو معبِّرين بإلحاح، إنه الوعي الذي يمثِّل مجموعة من المعالجات الرفيعة تحدث في العقل، والتي يمكننا من خلالها الإدراك بأن لنا كينونة، ونستمد القوى الخاصة بالإنسانية التي تمكِّننا من السيطرة والتحكم، والتي لا تتوافر في العاطفة الحيوانية (ص ٢٧١).

وفي ندائه بخصوص «الوعي الأخلاقي»، أكَّد لندن أن اهتمامنا في المجتمعات التكنولوجية الحديثة أصبحت تمثِّل نحو الخارج، ذلك أننا أصبحنا مشغولين بالأشياء التي من حولنا لدرجة استبعدنا فيها وَعْيَنَا الذاتي، وهكذا، فإذا لم يكن لنا شعور موازٍ لاتجاهاتنا وغاياتنا الشخصية، فسوف

نصبح عُرضة لسيطرة مصادر أخرى من خارج ذواتنا كالمنظمات، ومع ذلك فإن لندن لا يرى أن نهمل الأشياء التي تحيط بنا وننسحب كليًّا من الروابط الجماعية، بل يجب علينا أن نركِّز أكثر على ذاتية أنفسنا لتوسيع محتواها، وإذا كان الهدف هو تحقيق الديمقراطية، والوصول إلى مرحلة المجتمع الحر، فيجب زرع الضوابط الاجتماعية في أعمال أفراد المجتمع على شكل وعي عميق لقيمهم، واحتياجاتهم، وتطلُّعاتهم، وربط ذلك مع قيم واحتياجات وتطلُّعات الآخرين.

يلمح اختصاصي الأحياء العصبية الشهير أنطونيو داماسيو (٢٠١٠) Antonio Damsio أيضًا إلى قضية ضبط النفس عند مناقشة عمليات الوعي واللاوعي في السلوك البشري، وآثار ذلك على تطوير وتحسين الأخلاق، يمكن لعمليات اللاوعي «أن تبسط سيطرتها على سلوك الفرد»، كما أنها «تخضع لإشراف الوعي في أجزاء كبيرة جدًّا منها وبطرق مختلفة» (ص ٢٦٩)، يشير داماسيو إلى أنه كلما اكتسبنا مستويات متزايدة من الخبرة فإن ذلك يعني الحصول على المزيد من «التعليم البطيء»، مما يسمح لنا بسيطرة متزايدة على جوانب اللاوعي من سلوكنا، هذا شكل من أشكال الوعي الذاتي يلعب دورًا أساسيًّا في التنمية الأخلاقية؛ لأنه يتيح لنا «التحكم في الإجراءات والعمليات في الوقت الراهن»، و«التخطيط للمستقبل»؛ لتحديد مسار العمل المناسب في ظل مختلف الظروف (ص ٢٧١).

عندما نتحدث عن حدود الولاء للقيادات العليا في المنظمات آخذين في الحسبان المواجهة، أو العلاقات المتصدِّعة مع المنظمة، فإن هذا النوع من الإدراك الشخصي يُعَدُّ مهمًّا، بل إن ذلك في الحقيقة يُعَدُّ الأساس إذا أردنا أن نصل إلى هذه النقطة، ويجب أن يكون هناك شعور بالهوية الشخصية يمتد خارج حدود المنظمة إلى حد كبير، واستقامة منوطة بأدوار أخرى، مع السعي إلى اكتفاء ذاتي أكبر.

لقد توصَّل اثنان من طلاب مليجرام، وهما جون سابيني John Sabine ومايوري سيلفر Maury Silver (١٩٨٢م)، إلى أن الهوية العريضة هي المكوِّن الرئيس للقدرة على تجاوُز حدود المسؤولية «الفنية» للمنظمة، وتحقيق «المسؤولية» الأخلاقية من خلال التحقُّق من أعمالها، فالمسؤولية الأخلاقية لا يمكن أن تتمخَّض من داخل المنظمات، ولا يمكن تعريفها عن طريق القواعد السلوكية للمنظمة فقط، إن الذي يملك أفقًا واسعًا مستمَدًّا من هوية عريضة هو الذي يمكنه أن يدرك الفرق بين هذين النوعين من المسؤولية، وأن يستجوب سلطة المنظمة الشرعية عندما تستخدم بطريقة لاأخلاقية، أما الشخص الذي هويته مهضومة داخل المنظمة فلن يكون له أسس تمكِّنه من إدراك مثل هذه الحالات غير القانونية.

مثال حي عن الموظف العام المشبَّع بالوعي الذاتي، والذي يكافح من أجل التمتع بالاستقلالية الأخلاقية، نجده في رواية نيلسون دوميل «ابنة الجنرال» (١٩٩٢)، لقد تم تكليف ضابط صف بول برينر Paul Brenner، والذي يعمل محققًا جنائيًّا لشعبة التحقيقات الجنائية في الجيش الأمريكي، بمسؤولية التحقيق في جريمة قتل ابنة قائد القاعدة، والتي كانت تعمل كضابطة أيضًا.

لقد اطلع بيرنر أثناء سير التحقيق على معلومات غاية في الحساسية حول الحياة الخاصة لعدد من كبار الضباط، تشمل أنواعًا مختلفة من الممارسات الطائشة، مما قد يشكِّل حرجًا بالغًا لهم، كما أن بعض تلك المعلومات قد يُلحق ضررًا شديدًا بالمسيرة المهنية والحياة العائلية لهؤلاء الضباط، يتابع القارئ من خلال العمل الروائي الجهود المضنية التي يقوم بها بيرنر لخدمة القانون، ولكي يبقى وفيًّا لأدائه اليمين وخدمة الصالح العام، والقيام بواجبه نحو الجيش، وحماية الوكالة التي يعمل لديها من أن تتعرَّض لأي ضرر لا مبرر له، والوفاء بالتزاماته نحو حماية الأبرياء من أي جريمة قد تدمر حياتهم من خلال عمليات مطاردة القاتل وتقديمه للعدالة.

يرى بول بيرنر في الرواية أحدَ الموظفين الذي يتجاوز وصفه الوظيفي الضيق، ولا يأخذه على محمل الجد، ويقوم بتطوير نظرية أخلاقية من خلال التفكير في تجربته، وقد سبق أن تعرَّضنا لهذه العملية في بداية الفصل الثاني من خلال نقاش عميق حول رواية ميتشينر (Mechener) تشيسابيك (Chesapeak)، هذا النوع من التحليل التأملي والخيال الأخلاقي يعتبر وسيلة من وسائل غرس الشعور بالذات من خلال تعدُّد الأدوار والفوائد والالتزامات، والتطلعات.

ويمكن الاطِّلاع على شكل آخر من أشكال حماية الاستقلالية الأخلاقية للأفراد في هذا النوع من التفكير المبدئي الذي يتبنَّاه مركز لورنس كولبرج (١٩٨٤) (Lawrence Kohlberg) للتنمية الأخلاقية المعرفية، حاولت دراسات كولبرج التجريبية المكثَّفة -والتي شملت ثقافات متباينة شملت حوالي خمسين دولة- التمييزَ بين الطرق التي يفكِّر بها الناس في القضايا الأخلاقية، لقد تمكَّن من خلال أبحاثه من تطوير نموذج من ست مراحل حول كيفية تطوُّر البشر عبر الثقافات المختلفة معرفيًّا فيما يتعلق بالقرارات الأخلاقية، اختتم كولبرج أن كل واحد منا يتحرك من خلال نفس التسلسل من مرحلة إلى أخرى، وتكون البداية بالمرحلة الأولى حيث الطاعة والعقاب هما المحدِّدات الرئيسة للانطلاق، ثم المرحلة الثانية حيث يتركز الاهتمام حول تلبية احتياجات المرء دون اعتبار للآخرين، ثم المرحلة الثالثة التي تميل نحو الموافقات الاجتماعية، ثم المرحلة الرابعة حيث التوجُّه إلى اتباع القواعد الراسخة ودعم السلطة القائمة، أما في المرحلتين الخامسة والسادسة اللتين

تركزان على التفكير المتعلق بالمبادئ، وتجاوُز القواعد ورموز السلطة، واحتمال العقاب أو الثواب، والموافقة الاجتماعية، ينصب تركيز المنهج المبدئي في التعامل مع المشاكل الأخلاقية على المبادئ الأخلاقية العظيمة، مثل العدالة والإحسان، والكف عن الشرور، والحكمة، والصحة، والاسترشاد بالمصلحة العامة.

اتهم غيليغان Gilligan (١٩٨٢) الإطار النظري ونموذج كولبرج بأنهما يعكسان فقط أنماط الفكر الذكوري، ولذا فإنهما غير صالحين للنساء، غير أن ستيوارت وسبرينثال Stewart & Sprinthall (١٩٩٤) قد أفادَا بأن البحوث التجريبية التي أجراها ريست Rest وآخرون قد أظهرت بجلاء تام عدم وجود أي تحيُّز ضد المرأة في نهج التطوير المعرفي والأخلاقي لكولبرج (Kohlberg)، وفي حقيقة الأمر فإن النساء يتسجيبون كما الرجال تمامًا لآليات كولبرج، وحتى بصورةٍ أفضل من الرجال في كثيرٍ من الأحيان، لقد كشفت دراسة ضمت ٤٨٥ من العاملين في حقل الإدارة العامة في بولندا حديثة العهد بالديمقراطية أن من بين ١٩٦ إداريًّا منتخبًا (تم اختيار البقية بالتعيين)، فإن النساء الذين شملهم الاستطلاع كُنَّ أكثر قابلية بصورة كبيرة من زملائهن الذكور في إظهار المَقْدِرة على التفكير القائم على المبادئ (ستيوارت، سبرينثال وسيمينسكا ١٩٩٧) (Stewart & Sprinthall and Siemienska).

ومن المسائل الأخرى التي طالها النقد في نموذج كولبرج هي إلى أي مدى يمكن للتفكير الأخلاقي أن يؤدي إلى السلوك الأخلاقي، لقد أشارت البحوث التي أجراها كل من بلاسي Blasi (١٩٨٠) وستيوارت وسبرينثال وآخرين ١٩٩٤) (Stewart & Sprinthall) إلى أن التفكير القائم على المبادئ يشكِّل دعمًا للتفكير الأخلاقي، ولذا فإنه يُنْظَر إليه كنوع من الحماية ضد الهيمنة التنظيمية، وعلى سبيل المثال فقد استند كولبرج في تقييمه لمرحلة التنمية الأخلاقية المعرفية للرعايا على رؤية مليجرام (Milgram) في طاعة السلطات، والتي نُوقِشَت سابقًا في هذا الفصل، لقد وجد أن ٢٥٪ فقط من الذين يرتكزون على المبادئ في تفكيرهم على استعداد لمواصلة إدارة الصدمات الكهربائية للضحية المفترضة، كما خلصت دراسات أخرى أجراها ستيوارت وسبرينثال إلى نتائج مماثلة وغاية في الأهمية، لقد خلص هؤلاء المؤلفون إلى أن مجموعة الدراسات التي قاموا بمراجعتها قد قدمت «دليلًا قويًّا يدعم العلاقة بين مراحل التطوير والتعليم وسلوك المهنيين في بعض المجالات، مثل: الطب والتعليم والأعمال الاستشارية وإدارة المدارس» (ص ٣٣٥).

لقد أشارت بحوث أُجْرِيَتْ في روسيا مؤخرًا إلى الحاجة إلى الاستمرار في تحسين الأسس النظرية والمنهجية على حد سواء لنهجنا الذي يهدف إلى فَهْم المنطق الأخلاقي، وبناء على الأبحاث السابقة التي أُجْرِيَتْ في الولايات المتحدة وبولندا افترض الباحثون أن عينة من ١١٣ من الموظفين

العموميين من كافة أرجاء الاتحاد الروسي سوف يتخذون نهجًا مماثلًا للحجج الأخلاقية عند مواجهتهم بمشاكل أخلاقية افتراضية، وعلى العكس من نظرائهم في أمريكا وبولندا فقد أظهر إداريو الإدارة العامة الروس تباينًا عظيمًا في المنطق الأخلاقي وفقًا لمحتوى المعضلة، مما يدل على وجود «فجوة كبيرة في مراحل النمو الأخلاقي» (ستيوارت وسبرينثال وكيم ٢٠٠٢ ص ٢٩٣) (Stewart, Sprinthall & Kem)، لقد شكلت هذه النتائج تحديًا لمعتقدات سابقة حول تطوُّر الأفراد من خلال مختلف مراحل التطوير التي أشار إليها لورانس كولبرج، كما أشار إلى الحاجة إلى تنقيح الآليات التي تستخدم في تقييم التطوُّر الأخلاقي، وتقييم ما إذا كانت هذه الاختلافات تمثِّل حالات شاذة أم خصائص لمكان معين في وقت معين في التاريخ.

تستخدم في الوقت الراهن العديد من الآليات والوسائل في اختبار التطور الأخلاقي، أما الاثنان الأكثر شيوعًا واستخدامًا فهما «اختبار تحديد القضايا» الذي طوَّره جيمس ريست James Rest ١٩٨٦، أما النموذج الآخر فهو «نموذج ستيوارت وسبرينثال للمسح الإداري»، والذي طوَّرته ديربا ستيورات ونورمان سبرينثال (١٩٩٤)، كل من هذه الأدوات مبنية حول الصور الموجَزة التي تتطرَّق إلى المأزق الأخلاقي الذي يتم تقديم سلسلة من الأسئلة حوله للمشاركين في الاستطلاع، إن ما يميِّز هذا الأسلوب في الإدارة العامة هو أن جميع آلياته قد تم استنباطها من الإعدادات الإدارية، لم يُحْدِث هذا الاختلاف السياقي من الصور الموجزة التي يستخدمها كولبرج وريست فارقًا كبيرًا في الردود، ولكن المسؤولين أكثر استعدادًا لتقبُّل النتائج التي تتصل بأدوارهم المهنية.

الآن فإنه يبدو من المعقول أن الاهتمام بغرس بذرة التفكير المبدئي يُعَدُّ أسلوبًا مرغوبًا فيه لحماية الاستقلال الأخلاقي من المنظمات المهيمنة التي يسيطر عليها رؤساء حاقدون ومضلِّلون، من المعلوم أن ذلك هو صلب القضايا والمواضيع التي انصبَّ عليها تركيز دراسات مليجرام، ولا يوجد أدنى سبب يجعلنا نعتقد بأنها ليست مشابهة لدراسات زيمباردو.

اقترح ستيوارت وسبرينثال (١٩٩٤) «إنشاء برامج تعليمية رسمية رئيسة لتعزيز الحجج الأخلاقية والسلوك»، لقد «اقترحَا ربطًا سَلِسًا بين الخريجين والتدريب المهني على رأس العمل»، لن يركِّز هذا التدريب على مجموعة المخالفات الأخلاقية في الحكومة، ولكن يشدّد على منح المتدرِّب «خبرة واسعة من خلال الحوار، ودراسة حالات في إطار مرحلة التطوير» (ص ٣٤٦).

واحدة من النتائج التي توصَّل إليها ستيوارت وسبرينثال وتؤيد هذا النهج التعليمي هي أنه كلما تعاملنا مع المبادئ المتأصلة في حالة محدَّدة كلما زاد احتمال مقدرتنا على إنشاء نمط مستمر من التفكير المبدئي حول مشاكل هذه الفئة.

تشير الأدلة إلى أن التدريب في مجال الأخلاقيات يشكِّل جزءًا هامًّا من إعداد الفرد للعمل في وظائف الشؤون العامة، وكما يذكِّرنا كارول جوركيفيتش (٢٠٠٢) «فقد قام لورانس كولبرج وزملاؤه بتطوير واختبار نهج تربوي محدَّد» يتيح للمشاركين الانخراط في مناقشة مفتوحة ونشطة حول معضلة أخلاقية معينة، «يصبح حدوث التغيير أكثر احتمالًا إذا أثارت هذه المناقشات صراعًا معرفيًّا بين المشاركين» (ص ٢٦٤)، وكنتيجة لدراستها لعدد ٢٣٢ من طلاب درجة الماجستير فإن التدريب الأخلاقي القائم على نموذج النهج التعليمي يؤدي إلى تعزيز مستوى الطالب في التفكير الأخلاقي إلى حد كبير، من بين المتخرجين من برنامج ماجستير الإدارة العامة فإن أولئك الذين يحصلون على فصل دراسي كامل يركِّز حصريًّا على الأخلاق هم الأكثر تعرُّفًا على الصراع الأخلاقي والأكثر تصميمًا على مقاومة الانخراط في سلوك غير أخلاقي (جوركيفيتش ونيكولاس، ٢٠٠٢)، جدير بالذكر أن ما نسبته ٦٢٪ من أولئك الذين تلقَّوْا دورة تدريبية رسمية في مجال الأخلاقيات يمتنعون عن طاعة رؤسائهم عندما يتعلق الأمر بشكوك حول تجاوزات أخلاقية على الرغم من علمهم بمخاطر ما يُقْدِمون عليه، والذي قد يصل إلى حد فقدان وظائفهم، مما يوحي بأن «شيئًا في عملية أو محتوى التعليم الرسمي للأخلاقيات يحرِّض المرء على قبول مخاطر المسؤولية الفردية والضمير (جوركيفيتش ونيكولاس، ٢٠٠٢، ص ١١١).

وبهذه الطريقة يمكن تعزيز إحساس الفرد بالصواب والخطأ من خلال الأساليب التي تعزِّز من قدراته على تحديد وتحليل وحل المعضلات الأخلاقية، لا يعني ذلك القول بالتقليل من شأن التزامات الفرد تجاه المنظمة التي يعمل لديها وتجاه نفسه، وعلى النقيض من ذلك فإن تحديد الدور الحيوي للفرد، والدور الذي يقود إلى اتخاذ القرار في حالة محدَّدة يُعَدُّ جزءًا مهمًّا من عملية إيجاد الحلول للمعضلات الأخلاقية، إن فَهْم دور الفرد في المنظومة الاجتماعية يُعَدُّ جزءًا أصيلًا من عملية رسم حدود المسؤولية والولاء لمنظمة بعينها، وتجاه زملاء المواطنة وتجاه نفسك.

تقييم الدور عند حدود الولاء التنظيمي

عندما نواجه أزمات في مسؤولياتنا تجاه المنظمة التي نعمل بها فإننا نمر بتجربة «التوتر الحتمي بين المصلحة والواجب» في الحياة العامة (توسمان، ١٩٦٠م، ص ١٨)، ذلك أن المصالح الذاتية متناقضة مع الالتزامات نحو المنظمة، وبالرغم من أن هذا التعارض المحتمل يؤدي إلى ظهور المآزق الأخلاقية الروتينية مصحوبة بتعارضات الدور التي تم مناقشتها في الفصل الثاني على الفصل الرابع، فإننا نواجه أزمة عميقة تهدِّد ذواتنا عندما يشتد التوتر، ونتحدى قدراتنا للمحافظة على

الشعور بالهوية والاستقامة، وينتابنا الشك في قدرتنا على أن «نرى قيمة لأنفسنا»، أو استطاعتنا في «أن نعيش مع ذواتنا» إذا أَذْعَنَّا لأوامر معينة، أو فشلنا في الاعتراض على قرارات ونشاطات معينة، تعكس هذه الأفكار العادية تحطُّم الذات التي كنا نتوقعها ونخشاها، وهكذا فإننا سنمضي نتلمَّس مكان الخط الذي يجب أن يُرْسَم ليشكِّل فاصلًا بين أنفسنا كأفراد يحملون منظومة كبيرة من المصالح الشخصية التي ننتظر تحقيقها، وبين احتياجات ومتطلبات المنظمة في الجانب الآخر.

إن العناصر المتداخلة هنا مكوَّنة من بعض مصادر الواجب والالتزامات، وفي الدور الإداري في المنظمات العامة، فإن الواجبات والالتزامات تأتي من القوانين، ومن الحكومة، ومن الرؤساء والزملاء في العمل، ومن المرؤوسين والجماهير، وبينما نجد القوانين تعطي تفويضًا لبعض النشاطات؛ فإنها تحظر نشاطات أخرى، كما أن الحكومة التي توظِّفنا تُصدر مجموعة من التوقُّعات تتراوح ما بين توقعات رسمية جدًّا وواضحة على أخرى غامضة وغير رسمية، وبصورة مماثلة فإن رؤساءنا في العمل يقومون بتحديد الأعمال الروتينية المطلوب إنجازها مع القيام بوضع السياسات وإصدار الأوامر التي تكون في بعض الأحيان غير محددة وعامة، ولكن في مرات أخرى تكون محدَّدة جدًّا ومفصلة، والزملاء داخل المنظمة، وزملاء المهنة خارج نطاق المنظمة يضعون كذلك القواعد السلوكية والمعايير والالتزامات المتبادلة، كما أن القيام بالإشراف على المرؤوسين والعمل على توجيههم من الناحية السلوكية نحو العمل على تحقيق أهداف المنظمة يضيف مجموعة أخرى من المسؤوليات، وأخيرًا فإن الجماهير التي لها مصالح مع المنظمة يُضيفون مجموعة طلبات وتوقعات إضافية أخرى.

يحدث في حالة الأزمة أن يكون واحد أو أكثر من هذه القوى الخارجية التي لها نوع من العلاقة مع المنظمة في تعارُض شديد مع المصالح الذاتية، والتي تتضمَّن قيمنا ومعتقداتنا ومظهرنا الشخصي، وكما قد تم توضيحه في الفصل الثاني فإن القيم تعني اعتقادات السلوك المناسب وجاذبية الحالات النهائية، مثل «العدالة»، و«الأمانة»، و«التوزيع العادل للثروة»، و«التعاون»، كل هذه قد تكون أمثلة للقيم.

وكلمة الاعتقادات كما هي مستخدمة هنا قد تشمل الخصائص العامة التي ينظر بها الإنسان إلى العالم:

«يميل البشر دائمًا إلى التنافس».

«الحياة كفاح دائم ومستمر».

«الشرفاء دائمًا يكسبون في النهاية».

«الحكومة هي خادمة الشعب».

إن الصورة الذاتية للفرد تؤثِّر على الاعتقادات المعينة التي نحملها تجاه أنفسنا: «أنا عادل، ومحل للثقة، وحساس، ومستقل، وقوي، ومنافس، وصريح».

وعندما نتعرَّض إلى ضغط شديد من خلال واجباتنا، أو التزاماتنا، يدفعنا إلى التصرف بشكل يناقض واحد أو أكثر من مصالحنا أو اهتماماتنا الشخصية، فإننا نكون أمام مشكلة تتطلَّب أن نقوم بالتوصُّل إلى شعور متكامل مَن نحن؟ وهنا يكون من الضروري أن: (١) نقاوم متطلبات الدور الذي نقوم به واحتياجاته، (٢) نبدِّل قيمنا واعتقاداتنا وصورتنا الذاتية، (٣) نتوصل إلى نوع من الحل الوسط.

إن إجراء تحليل للدور المطلوب في مثل هذه المرحلة قد يساعدنا في تحديد أساس المشكلة، والتوصُّل إلى الأسلوب العملي المطلوب اتباعه.

يمكن أن يتم الدور على ثلاثة مستويات (داوني Downie «١٩٧٢م»)، فمدى شرعية الدور يمثِّل المستوى الذي قد يتضمَّن أكثر التبعات المحتملة خطورة، والسؤال الذي يتطلَّب إجابة هنا هو: «هل هذا الدور المطلوب بواسطة المنظمة مشروع لشخص ما من أفراد المجتمع؟»، وبطريقة أكثر تحديدًا: هل هناك حاجة مثلًا لتدخُّل محلِّل بيئة؟ أو موظف ميزانية؟ أو حارس سجن، أو إداري مستشفيات؟ أو موظف تنفيذي في الخدمة العامة؟ هل لأي أحد من هؤلاء دور يمكن تبريره؟ هل أنا قادر على أن أبلغ الأهداف التي يعمل من أجلها الدور المعني؟ وإذا لم أستطع أن أضع إجابات شافية لجميع هذه الأسئلة فإن احتمال حدوث تصدُّع في علاقتي مع المنظمة سيكون كبيرًا، وقد يكون مصحوبًا أيضًا بِتَحَدٍّ حقيقي للوجود، وإذا كان الدور الذي أقوم به غير مشروع في نظر القيم والمعتقدات وصورتي الذاتية فإنني سأكون مضطرًّا لانتقاد هذا الدور إذا قام به أي شخص آخر.

ومع هذا فإذا كان الدور مشروعًا بالنسبة لشخص ما فإن الاعتبار الآخر سيكون مدى تقبُّلي له على وجه التحديد، قد أصل إلى خلاصة مفادها أن دور الموظف التنفيذي في الخدمة العامة يُعَدُّ دورًا ضروريًّا وله مبرِّراته في المجتمع، ولكن في الوقت نفسه قد أجد أن ذلك الدور غير مقبول لدي، ومن المحتمل أن مفهومي للعدالة قد يتوافق مع إعدام الأشخاص الذين يرتكبون بعض أنواع الجرائم، ولكن ذلك قد لا يكون متوافقًا مع الصورة التي أضعها لشخصيتي كإنسان رحيم وحساس ومتسامح، وفي هذا المستوى من مرحلة تقييم الدور فإن الاعتبار سيكون حول ما إذا كان عليَّ أن أستقيل مع العمل إذا طُلِبَ مني قبول ذلك الدور، إلا أنه قد لا يتطلب مهاجمة المنظمة، فمن النادر أن أقوم بتحدي وجود ذلك الدور ضمن الأدوار المعمول بها في المنظمة، حتى إذا شعرت أن نفسي لا تقبله وتَفِرُّ منه.

ويأتي تمثيل الدور كخطوة تالية في عملية التقييم، وهي الخطوة التي تحمل أقل التبعات خطورة في هذه العملية، فحتى إذا كنت قادرًا على التغاضي عن دور الموظف التنفيذي بالخدمة العامة، وقبلت ذلك الدور لنفسي، فإن هناك حالات خاصة تَحُول بيني وبين القيام بذلك الدور، قد أشعر في بعض الأحيان أن المتهم لم يتلقَّ محاكمة عادلة، أو قد أجد نفسي أمام شخص يطلب مني تنفيذ الإعدام في شخص أكتشف أنه أحد أفراد عائلتي، في مثل هذه الحالات قد أتفاوض مع المنظمة من أجل العمل على تعديل دوري بصورة مؤقتة.

إن أحد الأمثلة الذي قد يكون مفيدًا لتوضيح النقاط التي تمت إثارتها هنا هو «مذبحة ليلة السبت» التي حدثت في ٢١ أكتوبر ١٩٧٣م خلال أحداث فضيحة ووترجيت، لقد قام أرشيبالد كوكس، المدعي الخاص لفضيحة ووترجيت، بطلب إحضار الشرائط الخاصة بتسجيلات المحادثات التي أجراها الرئيس نيكسون ذات العلاقة بالقضية تحت البحث، وكان رد فعل نيكسون على ذلك أن أمر النائب العام إليوت ريتشاردسون بأن يقوم بفصل كوكس من الخدمة فورًا، ورفض ريتشاردسون الإذعان للأمر وقدَّم استقالته، وكان الرجل الثاني له في الترتيب الوظيفي هو وليام روكلشوس الذي كان يشغل وظيفة النائب العام، وهو بدوره أيضًا رفض تنفيذ أمر الرئيس بطرد كوكس من الخدمة، وعندئذ تم فصله هو شخصيًّا من الخدمة، وأخيرًا تم تعيين المحامي روبرت بورك مدعيًا عامًّا بالنيابة، وقام بتنفيذ الأمر الرئاسي (جاورسكي Jaworski ١٩٧٧م)؛ دين Dean ١٩٧٦م).

يبدو من المعقول أن نستدل من المعلومات المتوافرة أن كلًّا من ريتشاردسون وروكلشوس قد عانيَا صعوبات شديدة جدًّا في مستوى تمثيل الدور، ويظهر أن كلًّا من الرجلين لم يخلص إلى أن دور النائب العام قد فقد شرعيته، كما أنهما لم يُبْدِيَا عدم رغبتهما في قبول المنصب في أغلب الظروف، وأن العائق الشرعي الذي وقع في هذه الحادثة الخاصة كان بسبب استغلال المنصب لتنفيذ تهديد معين، إن الأمر الرئاسة الصادر بطرد أرشيبالد كوكس من الخدمة قد انتهك مصالح ذاتية معينة، ولم يكن أيٌّ من الرجلين لديه الرغبة في التضحية بها، لذا فإن أحدهما قد استقال، والآخر فصل من الخدمة، أخيرًا: فإن بورك هو الوحيد الذي كانت لديه الرغبة في قبول الدور وتنفيذه، وربما كان السبب أن قيمه الخاصة، ومعتقداتها، وصورته الشخصية، لم تتعرَّض للتهديد بصورة خطيرة.

ربما أجازف بتعريض نفسي للفصل إذا لم أكن قادرًا على تنفيذ أوامر رؤسائي كما حدث لروكلشوس، ولكن الاحتمال الغالب في هذه الحالة أن يتم تعييني بصورة مؤقتة في مهام أخرى، إن جميع المناقشات الرسمية وغير الرسمية التي تمت حول القيام بتمثيل الأدوار تُعَدُّ نماذج عادية

للسلوك في المنظمات، ومع ذلك فإذا كنت أتعرَّض لمشكلات بصورة منتظمة بخصوص تمثيل الدور الوظيفي، فإنني أكون في حاجة إلى إعادة تقييم واحد من المستويات الثلاثة التي تم مناقشتها سابقًا، أو قد أحتاج إلى إعادة تقييمها جميعًا، قد تؤدي التعديلات التي قد تتم في طريقة تحديد الدور بواسطة المصادر الخارجية الخاصة بالواجبات والالتزامات، أو التعديل في مصالحي الشخصية، إلى حدوث مأزق أخلاقي يتطلَّب إجراء عملية إعادة التقييم، ولعل الوعي الذاتي وإدارة هذه العملية بشكل منظم قد يساعد في التوصل إلى النهج المناسب للأعمال المطلوب اتخاذها.

ومن المهم جدًّا التعرُّف بشكل واضح على مصادر المأزق الأخلاقي: هل هو نتيجة لظروف مهمة محدَّدة فقط؟ أم أن الدور الوظيفي قد تم إعادة تحديده بواسطة القانون، أو بواسطة الرؤساء، وبالتالي أصبح غير مقبول وغير شرعي؟ أو أن هناك تغيُّرات حدثت في القيم والمعتقدات الشخصية الخاصة بي، وبالتالي أصبح الدور الوظيفي لا يتناسب معي؟ هل ما زلت قادرًا على أن أتغاضى، ومن ثم أساند في المحافظة على الدور نفسه كجزء من متطلباتي الشخصية؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة تغطي مدى واسعًا من ردود الفعل، وتبدأ بمناقشة التعديلات التي تمت في مهمة معينة في وقت معين، مرورًا بالتوصل إلى تعديلات في الدور، أو الاستقامة، أو النقل على وظيفة أخرى، وانتهاء بالتحدي والوقوف في وجه الشرعية الخاصة بالدور، ومن ثم الوقوف أمام شرعية المنظمة نفسها، ويبدو أن انتقاد المنظمة بصورة علنية والاستقالة هما ردود فعل مناسب في النهاية عندما لا يرضي ضمائرنا عملية ترك المنظمة ببساطة والسماح لها بالاستمرار في أداء تلك الأعمال دون أي نوع من الإزعاج، ومع ذلك فإن إجراء مثل هذا قد يكون غير مناسب عندما تكون المشكلات الناتجة من عدم توافُق الدور الوظيفي مع قيمنا ومعتقداتنا وصورتنا الشخصية هي فقط مشكلات جانبية، ولا تحدث بصورة مستمرة، تتفاوت الإجابة عن هذه الأسئلة من التفاوض بشأن التغييرات في المهام المحددة لمرة واحدة فقط، إلى السعي نحو وضع تغييرات أكثر ديمومة في الدور، أو النقل إلى وظيفة أخرى، أو الاستقالة، أو الطعن في شرعية الدور، وفي نهاية المطاف الطعن في شرعية المنظمة نفسها، إطلاق صافرة الإنذار والاستقالة احتجاجًا يُعَدَّان من الردود المناسبة عند هذه المرحلة المعقدة، والتي يُعَدُّ فيها تَرْكُ المنظمة فقط والسماح لها بمواصلة مسيرتها دون عائق أمرًا لا يقبله الضمير، يقول لونج (١٩٥٥): إن إداريي الإدارة العامة بصفتهم ممثلين للمواطنين في البيروقراطية العامة يواجهون «حالات خطيرة ومؤلمة»، قد تدفعهم إلى الاستقالة، «والحديث علنًا عن أسباب معارضتهم للسياسة العامة، وحدها مثل هذه الإجراءات مَن يجعل المواطنين على معرفة بالحقائق والحجج التي يودُّون معرفتها ليحكموا على مدى حكمة الحكومة التي على سُدَّة الحكم في وقتها

(ص ٤)، (قدم نادر، وبيركاس، وبلا كويل ١٩٧٢، نصيحة مفيدة حول التفكير في الانتقاد العلني للمنظمة التي نعمل بها).

الخلاصة

إن حدود الولاء للمنظمة أمر يصعب تحديده، كما أن التكيُّف الاجتماعي والضغط المستمر من المنظمة لكي نعمل وفقًا لأهدافها وقيمها الجماعية في ظل غياب أو عدم فاعلية القوانين والتنظيم الذي يحمي الاستقلالية الذاتية للفرد يؤدي إلى بيئة ضبابية تجعل من الصعب علينا إدراك وفهم حدود التزاماتنا، وبالتالي فإن وَضْعَ تنظيمات وترتيبات جديدة، والعمل على تحديد أهداف المنظمة قد يكون مساعدًا في مثل هذه الحالة، ولكن في ظل غياب جهود واعية ومستمرة لغرس الوعي الشخصي عن العلاقة الديناميكية بين المصالح الشخصية ومتطلبات الدور الوظيفي، فإن القوانين والإجراءات الوقائية لحماية المنظمة ستصبح عديمة الفائدة، لهذا فإن العناصر الثلاثة الخاصة بالاستقلالية الشخصية تكون مطلوبة في هذه الحالة.

الباب الثالث

منهج التصميم

الفصل التاسع

تطبيق منهج التصميم في أخلاقيات الإدارة العامة

APPLYING THE DESIGN APPROACH TO PUBLIC ADMINISTRATION ETHICS

لقد بدأت هذا الكتاب بنقاشٍ حول استخدام منهج التصميم في أخلاقيات الإدارة العامة، وقمت بتحديد العناصر التي تضمَّنها نموذج ويتبيك «Whitbeck» الذي صدر في عام ١٩٩٦م لمعالجة ذات الموضوع، وأرغب الآن في التأكيد على نهج التصميم بصورة تتلاءم مع دور الإدارة العامة، مع الإشارة إلى مدى علاقتها مع مشاكل أخلاقية كبيرة، وتطبيقها على حالاتٍ ملموسة.

منهج التصميم في أخلاقيات الإدارة العامة

يرتكز منهج التصميم الذي أعدَّه ويتبيك «Whitbeck» على بعض الخصائص المصاحبة لأسلوب التصميم الهندسي ذي الصلة بإيجاد حلول للمشاكل الأخلاقية، كما هو الحال في التصميم، فإن ويتبيك (١٩٩٦م) يرى أن التوصل إلى حلٍ صحيحٍ وفريدٍ لأي مشكلة (صفحة ١١) يُعَدُّ أمرًا نادر الحدوث، وفي واقع الأمر فإن المشاكل عادة ما يتم التعامل معها بعدة طرق مختلفة وليس حل واحد يتم تحديده مسبقًا، وفي أعقاب تحديد كافة الحلول الممكنة فسوف نجد حينها أن أحدها يجد قبولًا أكثر من الأخرى المقترحة، كما أن لبعض المشاكل العديد من الحلول المقبولة، ويكمن التحدي في إيجاد حلٍ «يحقِّق مستوى الأداء المطلوب والغايات المنشودة»، أو «يتوافق مع مواصفاتٍ محدَّدة أو معايير واضحة»، «التأمين بشكل معقول ضد الحوادث»، و"التناغم مع القيود الحالية غير المرئية» (ص ١٢)، يتطلب تطبيق منهج التصميم على المشاكل الأخلاقية في الإدارة العامة استخدام ما هو أكثر من نوع التحليل الذي ناقشته أثناء وضع نموذج أخلاقي ومعياري وتوجيهي لاتخاذ القرار في الفصل الثاني، وعلى الرغم من أن نموذج صنع القرار الذي اقترحته يُعَدُّ مفيدًا، إلا أن تصميم

استجابة فعَّالة للمشاكل الأخلاقية باختلاف أهميتها يتطلَّب الوضع بعين الاعتبار الإطار الاجتماعي والتنظيمي الذي شهد بروز تلك المشاكل وفقًا لمنهج ويتبيك «Whitbeck»، لقد تعرَّضت لشرح تفصيلي للإطار الاجتماعي والتنظيمي من الفصول الثالث والسادس والسابع وحتى الثامن من هذا الكتاب نظرًا لأهميتها في الإدارة المسؤولة.

١- أبدأ بالحالات التي يكتنفها الارتياب والغموض مع الاعتراف بذلك، وكما هو الحال في جميع الحالات الأخلاقية، فإن ما يبدو حالة غير أخلاقية ربما يكون هو كذلك في واقع الأمر، وربما لا يكون كذلك، «قد تكون مجرد شبهات وشكوك»، وقبل القفز إلى النتائج والأحكام يجب عليك جَمْع أكبر قدر ممكن من المعلومات من خلال الذين يتعاملون مع الحالة بصورةٍ مباشرة، مع ضرورة الاستمرار في مراقبة الوضع لبعض الوقت ما لم تكن الحالة شديدة الإلحاح وتتعلَّق بمسألة حياة أو موت، وأحرص على فَهْم الحقائق التي تحيط بالحالة من جميع الجوانب، وأعلم تمامًا بأن الثقة التي لا تستند على حقائق، أو تستند على شكوكٍ لا أساس لها من الصحة حول سلوك نراه غير سليم سوف تكون مدمِّرةٍ للعلاقات والسمعة والمسيرة المهنية والمنظمات والمؤسسات، كما أن التعجُّل في القفز إلى النتائج ربما يثير الشكوك حول الدوافع والنوايا، وما نتخذه من أحكام.

لقد أثار أحد المشاركين في واحدة من الدورات التدريبية التي عقدتها حالة يفيد فيها أنه بينما كان يسير في ممرٍّ طويل في طريقه إلى مكتب مُشرفه في العمل سمع صوتًا مثيرًا للشبهات يبدو كأنه ممارسة للجنس، وكان مصدر الصوت باب مكتب المشرف، لقد تخوَّف فورًا من الأسوأ، واستدار بسرعة، وقرَّر الرجوع من حيث أتى، حيث إنه لا يودُّ أن يرى مديره في العمل في وَضْع بالغ الحرج، لم يكن يدري ما يجب عليه فعله حول ما اعتراه من شكوك حول ممارسة مديره لفعلٍ غير أخلاقي، وعندها قرَّر أن يعطي نفسه برهة من الوقت للتفكير في الأمر ليرى ماذا سيحدث لاحقًا، عقب ذلك بعدة أيام سمع نفس الأصوات تصدر من مكتب مديره، وحينها استجمع قواه وعزم على التوجُّه مباشرة إلى مكتب المدير ليستطلع الأمر، وعندها كانت المفاجأة بأن المدير كان يُجري تمارين لشد عضلات البطن في مكتبه، عند ذلك شعر الموظف بارتياح بالغ بعد أن اطمأن إلى أن شكوكه لم تكن في محلها، وحمد الله على أنه لم يتصرف بتهور لحظة سماعه لتلك الأصوات المثيرة للريبة، لو كان هذا الموظف قد تعجَّل في الإبلاغ عن شكوكه حول ذلك السلوك الذي أثار ريبته فسوف يكون قد تجنَّى كثيرًا على مديره، وأخطأ في حق نفسه والجهة التي يعمل بها، وبكل تأكيد فإن أي رد فعلٍ غير محسوب من جانب هذا الموظف كان سوف يؤثر سلبًا على مصداقيته، ويُحدث شرخًا بالغًا في علاقته بمديره، وعوضًا عن التصرُّف غير المدروس والقفز إلى استنتاجات قد لا تكون صحيحة فقد تصرَّف الموظف بحكمة من خلال احتفاظه بشكوكه لنفسه فقط، وحتى عند سماعه للأصوات التي أثارت شكوكه في مرةٍ أخرى فقد قام بالتصرف الصحيح حين قرَّر التوجه نحو مكتب المدير ومواجهته بالأمر، ولو لم يفعل لوصلت شكوكه إلى مرحلة اليقين.

٢- إن تناوُل المشكلة بصورة مبسَّطة ومن خلال نظرةٍ ضيقة أو إحصائية قد لا يقودنا إلى معرفة العوامل الأساسية لسوء السلوك والتصرف، لا بد من تحديد وتعريف المشكلة أولًا قبل التوصل إلى حل شامل لها، ربما يتطلب تعريف المشكلة الحصول على المزيد من المعلومات حولها، وعلاوة على ذلك قد تكمن سلسلة من المشاكل الأخلاقية فيما نعتبره حالة من السلوك الفردي غير الأخلاقي، من المهم جدًّا أن نسعى إلى فَهْم أفعال وقرارات الآخرين التي قد يكون لها دور في فعل محدَّد يلفت انتباهنا بصورةٍ فورية، وعلى سبيل المثال، الشخص الذي نرى من وجهة نظرنًا أنه يتصرف بصورةٍ لا أخلاقية قد يكون قد أتى بذلك التصرف نتيجة لضغوط من مديره المباشر تضطره إلى ذلك التصرف، وربما يكون ذلك نوعًا من الاقتداء بالنمط السائد من قِبَل مدارئه، هل الفرد الذي يتصرف بصورة غير أخلاقية هو في حقيقة الأمر عضو في فرع من فروع مؤسسة يزاول أعماله بصورةٍ مستقلة عن المؤسسة الأم، ثم جنح ذلك الفرع بالتدرُّج نحو تشجيع الممارسات غير الأخلاقية في إنجاز العمل وتحقيق المكاسب حتى أصبح ذلك جزءًا من ثقافة العمل بالفرع؟ هل هنالك عدم رغبة لدى المؤسسة في احتواء الممارسات غير الأخلاقية نظرًا لأن الأولوية لديهم في إنجاز العمل في مدةٍ وجيزة وتكلفةٍ قليلة؟

وفي المقابل فإن المشاكل الأخلاقية تتسم بالديناميكية، وربما تتغيَّر كلما حاولنا التعامل معها، قد تتحوَّل بعض الأمور التي تبدو لنا غير أخلاقية في البداية إلى أمور قانونية ومشروعة، قد تثير بعض الممارسات القلق لدى فرد أو عدة أفراد في إحدى المنظمات، ثم نكتشف لاحقًا أن معظم من يعمل بتلك المنظمة يأتون بنفس الأفعال والممارسات دون أن يروا فيها ما يثير القلق أو الشكوك، وعلى سبيل المثال درج كل من الرئيس التنفيذي والمراقب المالي العام -اللَّذَيْنِ يعملان في معمل أبحاث يتلقى الأموال من الحكومة الفيدرالية- على حَثِّ مُدَرَاء البرامج على ضرورة استنزاف كامل الموارد المالية المخصَّصة لهم بالميزانية، حتى لا يخسر المعمل تلك الأموال، ونتيجة لذلك أقدم أحد مدراء البرامج على صرف مبلغ عشرين ألف دولار في شراء كتب عبثية لا علاقة لها بما يقومون به من أبحاث، وكان هدفه من وراء ذلك صرف كامل الميزانية المخصصة للبرنامج، في مثل هذه الحالة قد يكون رد الفعل الفوري هو معاقبة وربما إنهاء خدمات مدير البرنامج، غير أن مثل هذا الحل هو في حقيقة الأمر ينطوي على ضيق أفق، ولا يعالج المشكلة من جذورها، والتي تتمثَّل في الضغوط التي يمارسها المدراء التنفيذيون على مدراء البرامج في سبيل صرف كامل الميزانيات المخصَّصة لهم.

٣- لا بد من التوصُّل إلى حلول للمشاكل الأخلاقية ضمن إطار زمني محدَّد، مع ضرورة السعي نحو أكثر من حلٍ واحد في نفس الوقت، لا يتوفَّر الكثير من الوقت للإداريين لتحليل المشكلة واتخاذ الإجراء اللازم بشأنها، كما لو كانوا في فصولٍ دراسية أو تمارين تدريبية، وعلى الرغم من أنني لا أشجع القرارات المتعجِّلة، إلا أن الأمر يقتضي ضرورة اتخاذ قرار للتعامل مع القضايا الأخلاقية في مرحلةٍ من المراحل، وإلا فسوف يأتي الحل من تلقاء نفسه في حال التراخي في اتخاذ القرار، ففي مثل هذه الحالة فإن عدم اتخاذ القرار سوف يصبح شكلًا من أشكال الفعل عندما تتحرك الأحداث بقوة دفعها الذاتي، وعادةً ما تكون الخيارات

محدودة وفقًا لطبيعة المؤسسة، وأفعال الآخرين، والمخاطر الذاتية، والضرر المحتمل على الأبرياء، بالإضافة إلى الضرر الذي قد يلحق بالمنظمة من خلال بعض الإجراءات البديلة، ومن هنا تكمن أهمية وضع منهج طوارئ يتم من خلاله التعامل مع المشاكل الأخلاقية، وعوضًا عن الافتراض بأنه يجب علينا اختيار منهج واحد من ضمن سلسلةٍ من البدائل للتعامل مع المشكلة وإيجاد حلٍ لها فقد يكون من الأفضل النظر في سلسلة من الخطوات تبدأ بالأفعال والقرارات التي تنطوي على قليلٍ من القسوة والمخاطر دون أضرار بالغة على المنظمة قبل أن ننظر فيما عداها من قرارات عنيفة وقاسية، وعلى سبيل المثال، عند التأكد من إقدام مدير على استلام رشاوى فإن إطلاق صافرة الإنذار من خلال كشف الأمر لأجهزة الإعلام يُعَدُّ القرار الأخير، ولكنه بكل تأكيد لا يمثِّل الخطوة الأولى، أما الخطوة الأولى فتتمثَّل في مواجهة المشرف بما ارتكب من جُرم، على أن يتبع ذلك إبلاغ الأمر إلى مديره المباشر.

ومن الاعتبارات المهمة الأخرى أننا قد لا نكون قادرين في بعض الأحيان على اتخاذ الإجراء الأكثر ملاءمة من حيث المعايير الأخلاقية؛ نظرًا لتعارضه مع قيم أخرى مهمة، وفي مثل هذه الحالة لا بد من التوصل إلى حلٍ وسط، وعند حدوث ذلك فيجب الاعتراف باللجوء إلى حل وسط يحفظ التوازن بين مختلف القيم، ولكنه قد لا يكون أفضل الحلول، غير أنه يحافظ على الاستقلالية الأخلاقية، أما اللجوء إلى الخيار الذي نسمعه يتكرَّر دائمًا: «لا أملك خيارًا آخر» هو بمثابة التخلي عن الاستقلالية الأخلاقية الذاتية، الخيارات تتوفَّر دائمًا غير أنه من المهم للغاية أن نعترف بأننا في بعض الأحيان نفضِّل أن لا نلجأ لبعض الخيارات؛ لأننا لا نتحمل العواقب التي قد تنتج عن تلك الخيارات، نعيش ونتفاعل مع التزاماتنا الأخلاقية من خلال عالَمٍ من القيود، ودائمًا ما يبقى الكمال الأخلاقي بعيد المنال، وبعباراتٍ أخرى فإن المعضلات الأخلاقية والحلول الخاصة بها يمكن أن تكون فوضوية وغير مريحة.

٤- عادة ما تحدث المعضلات الأخلاقية في الإدارة العامة في إطار تنظيمي يشجِّع أو يُعِيق السلوك الأخلاقي أو الاثنين معًا، وبكل تأكيد فإن كل مشكلة أخلاقية تعقبها آثار ومضاعفات أخرى، كما أن التركيز على اتخاذ القرارات والإجراءات الأخلاقية فقط -دون الأخذ بعين الاعتبار الهيكل التنظيمي والثقافي الذي يحمل في داخله المشكلات الأخلاقية- هو بمثابة دعوةٍ للفشل في التعامل مع المشكلة، يتطلَّب تصميم الاستجابة لمعضلة أخلاقية بعينها فحص الإطار التنظيمي والثقافي للمنظمة، وما لم يكن الهيكل التنظيمي والثقافي داعمًا للحل المختار للمشاكل الأخلاقية فغالبًا ما يجافي النجاحُ مثلَ ذلك الحل عند تطبيقه، وهذه هي النقطة التي يجب أن يلتقي عندها الأخصائيون الأخلاقيون وأخصائيو التطوير التنظيمي للعمل معًا، عند اكتشاف المدراء لمشاكل أخلاقية فإن ذلك يعني الحاجة إلى إجراء تعديل في بعض جوانب المنظمة لإيجاد حلول لتلك المشاكل، ومما لا شك فيه أن المنهج الاستباقي والوقائي يستدعي إجراء مراجعات أو تقييم أخلاقي من وقتٍ لآخر لهيكل وثقافة المنظمة، هل يشعر أعضاء المنظمة بالحرية في تناوُل الأبعاد الأخلاقية فيما يقومون به من عمل؟ هل هنالك التزام بتقديم تدريب جاد ومنتظم حول الأخلاقيات؟ هل يشعر

العاملون في المنظمة بأنهم تحت ضغط أخلاقي عند محاولتهم التصرف بصورة لائقة وأخلاقية؟ هل القصص والحكايات التي يتداولها العاملون في المنظمة والرسوم الكاريكاتيرية التي يتم عرضها في لوحات الإعلانات تعكس القيم الأخلاقية المهنية؟ هل تتوفَّر في المنظمة قناة تتيح للعاملين التعبير عن آرائهم عندما لا يأبه المدراء بالاستماع لهم أو الاستجابة لمطالبهم؟ هل تتوفَّر لأعضاء المنظمة وسيلة تتيح لهم اللجوء إلى إدارتهم العليا مثل المفتش العام أو أمين المظالم؟ هل تعرَّض العاملين بالمنظمة إلى عقاب يتعلق بسوء السلوك؟ وهل تمت مكافأتهم؟ تذكر حالة مدير البرنامج الذي أهدر عشرين ألفًا من أموال دافعي الضرائب على شراء مواد عبثية لمعمل الأبحاث، إذا اقتصر التعامل مع هذه المشكلة الأخلاقية فقط بمعزلٍ عن البيئة الثقافية والقيادية التي حرَّضت على مثل هذا السلوك وشجَّعته من خلال حَثِّ مدراء البرامج على صرف الأموال فتبقى المعضلة الحقيقية باقية، حيث إن الفشل في مواجهة كبار المدراء والثقافة التي أفرزت مثل ذلك السلوك تعني أننا سنشهد المزيد من مدراء البرامج ينتهجون ذات السلوك الذي يتمثَّل في سوء التصرف في أموال دافع الضرائب نتيجة للضغط الماثل عليهم لصرف جُلِّ ما في حوزتهم من أموال في ميزانية البرامج التي يشرفون عليها.

التطبيقات العامة

يمكننا أن نتعرَّف بسهولة على إمكانية تطبيق عناصر منهج التصميم التي سبق أن تمت مناقشتها على كبرى القضايا التي شغلت الرأي العام، مثل إساءة معاملة السجناء في سجن أبو غريب أثناء الاحتلال الأمريكي للعراق، والكوارث التي تعرَّضت لها مركبتا الفضاء التابعة لوكالة الفضاء الأمريكية «ناسا»، مما أدى إلى مصرع أفراد طاقميهما (تشالنجر وكولمبيا).

لقد تعرَّض السجناء إلى سوء معاملة بصورة منتظمة في حالة سجن أبو غريب، ولم يحدث ذلك نتيجة لقرار فردي وغير أخلاقي، بل لأن سلسلة متكاملة من القرارات أدَّت إلى توجيهات إرشادية لإجراء التحقيقات (الرسمية وغير الرسمية)، وكانت تلك التوجيهات موضع شك، وفي بعض الأحيان غير قانونية، وفي ذات الوقت هيَّأت القيادة بيئة فشلت في إيقاف أو الإبلاغ عن مثل هذا السلوك، إن الممارسات المتجذِّرة والتي ترتكز على القواعد غير الرسمية والثقافة السائدة في سجن أبو غريب قد شجَّعت على ما حدث من تجاوزات.

وكما أبدى ضابط مسؤول عن السجن إنزعاجه مما تعرَّض له السجناء من سوء معاملة فبإمكاننا أن نبدأ بتحليل الخيارات وعواقب الممارسات غير الأخلاقية، على أن يتبع ذلك البحث عن الخيار المناسب من ضمن الاعتبارات الرئيسة وفقًا للتوصيات الواردة بالفصل الثاني، من شأن ذلك أن يشكِّل بداية مفيدة، ولكنها ليست كافية للتعامل مع المعضلة على المدى البعيد، بإمكان أي قارئ

حصيف للتقرير النهائي الصادر عن لجنة التحقيق المستقلة والمكلفة بمراجعة عمليات الاحتجاز والتحفُّظ لوزارة الدفاع الأمريكية (Schlesinger, 2004) ملاحظة أن أي تحليل كامل يجب أن يحدِّد أنماط السلوك للكثير من المجموعات التي عملت بالسجن، وعليه أن يتتبَّع جذور هذا النمط من السلوك، والذي ينطبق على مناطق أخرى مثل سجن خليج غوانتنامو في كوبا، حيث يتم التحفظ على الإرهابيين المزعومين، يجب إجراء تحقيق يهدف إلى التعرُّف على جذور ومنشأ الاستجواب التعسُّفي، وما اكتنفه من مشاكل وسلوك غير قانوني، كما يجب إصدار توصية بضرورة فحص الهيكل التنظيمي والثقافي لسجن أبو غريب، ما هي المعايير غير الرسمية التي أدَّت إلى معاملة السجناء بصورةٍ مُهينة من خلال تجريدهم من ملابسهم وإكراههم على الاتصال الجسدي مع الآخرين من نفس الجنس، أو تخويفهم بكلاب حراسة شرسة؟ يَوَدُّ المرء أن يتمعَّن في الهيكل التنظيمي للسجن، وهل هنالك وجود لآلية فعَّالة للمحاسبة وإجراءات تضمن تطبيق سلوك يتسق مع أنظمة السلوك العسكري الرسمي والمواثيق الدولية للحروب والنزاعات المسلحة، هل هنالك وجود لمفتش عام أو أمين مظالم لكي يلجأ إليهما من يعملون في السجن عند الحاجة إلى مساعدة؟ هل وفَّرت إدارة السجن قناة يلجأ إليها من يعمل بالسجن ويعتقد أن ما يتعرَّض له نزلاء السجن من إهانة يُعَدُّ عملًا خاطئًا؟ وباختصار فإن المرء يَوَدُّ أن يقوم بتقييم لحجم المشكلة ومدى مساهمة البنية التنظيمية والثقافية فيها، وما هو نوع التدخل الإداري المطلوب من أجل خَلْق أوضاع تؤدي إلى تهيئة والمحافظة على السلوك الأخلاقي.

وبالمثل، فقد شهدت وكالة الفضاء الأمريكية «ناسا» اثنين من الكوارث الكبرى، حيث حدثت الأولى عند انفجار مكوك الفضاء تشالنجر عام ١٩٨٦م بُعَيْد لحظات من انطلاقه، في حين حدثت المأساة الأخرى عندما تحطمت مركبة الفضاء «كولمبيا» أثناء دخولها الغلاف الجوي للأرض بعد العودة من رحلةٍ في الفضاء الخارجي عام ٢٠٠٣م، أما المشاكل الأخلاقية التي تم تحديدها فلا يمكن معالجتها دون خضوع البنية التنظيمية والثقافية لمراجعة شاملة وإعادة تصميم، لقد أصبحت الحالة أكثر وضوحًا من خلال مشاركة السيد/ روجر بويسجولي «Roger Boisjoly» الذي يعمل مهندسًا لدى ناسا وعضو فريق مكوك الفضاء تشالنجر»، كما تعرَّضنا له بالنقاش في الفصل الثامن، انظر أيضًا بويسجولي ١٩٩٣م»، لم يجد روجر صعوبة في ربط أسباب المشكلة بالدور الأخلاقي، ولديه اعتقاد جازم بأنه ما كان ينبغي إطلاق المكوك الفضائي تشالنجر في ظل درجة حرارة منخفضة جدًّا، وتكوُّن الجليد على معدات الإطلاق، غير أن الثقافة السائدة في ناسا في ذلك حين كانت ترمي إلى إرضاء الرئيس رونالد ريغان واستعراض مقدرات المكوك الفضائي ممَّا أدى إلى إغفال معايير

السلامة الهندسية من قِبَل المدراء، لم تتوفَّر للسيد/ بويسجولي قنوات ليعبِّر من خلالها عن نزاهته المهنية ومعارضته لإطلاق المكوك، لقد كان الهيكل التنظيمي لوكالة ناسا مصمَّمًا بصورةٍ أجبرت بويسجولي في نهاية المطاف على التنازل عن دور المهندس، ولعب دور المدير للموافقة على إطلاق المكوك.

أما في كارثة كولمبيا فقد صدر تقرير حول الأسباب التي أدَّت إلى تحطُّم المركبة بعد سبعة عشرة عامًا من وقوع الكارثة يُظهر الأسباب الفنية لذلك، غير أن الأسباب الجوهرية للحادث وثيقة الصلة بالهيكل التنظيمي والثقافي والإداري لناسا، أَرْجَعَ الخبراء أسباب التحطم إلى خلل في العازل الحراري الذي يَقِي المكوك عند الرجوع إلى الأرض من درجات الحرارة العالية، وقد تم إتلاف جزء من هذا العازل (الجزء السفلي الأسود للمكوك) عن طريق ارتطام قطع إسفنجية من محطة الإطلاق بأحد أجنحة المكوك عند الإقلاع، وبعد تجارب عديدة خلص الخبراء إلى نتائج تفيد بأنه على الرغم من صعوبة أن تتسبَّب قطعة إسفنجية في تلف جناح المكوك إلا أنه يمكنها ذلك إذا ارتطمت بالجناح بزاوية وسرعة معينة، وقاموا بمحاكاة السيناريو في المختبر، وعند رحلة الرجوع إلى الأرض تسرَّبت غازات ساخنة عبر العازل الحراري التالف وسلكت طريقها عبر المكوك، وأدَّت في النهاية إلى انفجاره، وعلى الرغم من أن خبراء ناسا قد نبَّهوا مبكرًا إلى إمكانية حدوث مثل هذا السيناريو غير أن الإدارة قلَّلت من شأن ذلك، وحتى في يوم الإطلاق والأيام التي تلت ذلك ظل الخبراء الفنيون قلقون حول المخاطر التي تكتنف رحلة كولمبيا نتيجة لآثار عازل الرغوة الذي تم استخدامه في الجناح، غير أن الإدارة قد اختارت أن تمضي قُدُمًا في الموافقة على رحلة العودة إلى الأرض دون إجراء المزيد من التحريات، لقد حدَّد التقرير العديد من الأضرار التي لحقت بالمكوك من جرَّاء شظايا الرغوة العازلة والتي حذَّر منها الفريق الهندسي، ولكنها لم تسترعِ انتباه الإدارة التي وافقت على إطلاق المكوك، وفيما يلي مقتطفات من الملخَّص التنفيذي للتقرير:

> لقد سادت ثقافة وممارسات تنظيمية أحدثت ضررًا بمعايير السلامة، من بينها الاعتماد على ما تحقَّق من نجاحٍ في الماضي مع إغفال الممارسات الهندسية السليمة (مثل إجراء الاختبارات للتعرُّف على الأسباب التي تَحُول دون أداء أنظمة المكوك لوظائفها كما ينبغي)، والحواجز التنظيمية التي حالت دون التواصل الفعَّال فيما يتعلق بمعلومات السلامة الحرجة، وكبت وجهات النظر المهنية المختلفة، وغياب التكامل الإداري بين مختلف عناصر البرنامج، وبروز سلسلة من القيادة غير الرسمية، وإجراءات اتخاذ القرار التي تعمل خارج نطاق أنظمة وسياسات المنظمة، (مجلس التحقيق في كارثة كولمبيا، ٢٠٠٣م).

وعلى الرغم من عدم وجود أفراد يحملون رأيًا مختلفًا ومعارضًا إلا أنه قد ورد بالتقرير الخاص بالتحقيق في الكارثة أشخاص يشبهون روجر بويسجولي، ويمكن للمرء أن يستشفَّ من هذا التقرير الرسمي أنه قد تم بالفعل حجب معلومات السلامة الحرجة، وخَنْق الخلافات المهنية في الرأي، لقد واجه كل مدير رَفَعَ صوته منبِّهًا عن المشاكل المحتملة التي قد تنتج عن استخدام الرغوة العازلة عقباتٍ وعراقيل هائلة، ولم يُسمح له بإسماع صوته لشاغلي المناصب العليا الذين يملكون صلاحيات تأجيل إطلاق المكوك، أو اتخاذ إجراءات طوارئ قبل السماح للمكوك بالعودة، لقد أبقت المنظمة على هيكلها التنظيمي وثقافتها التي تضع العراقيل والعقبات في وجه الرأي المهني المخالف الذي يستند على الضمير، واستمر الحال كما هو عليه لسبعة عشر عامًا خلت، وكما هو واضح فقد حاول البعض فِعْلَ الشيء الصحيح، غير أن العوامل التنظيمية والإلحاح في المطالبة بإطلاق المكوك بصورة عاجلة حال دون الاستماع لآرائهم، إن تطبيق منهج التصميم على هذه الحالة من قِبَل أي شخص يُظهر التزامًا وتصميمًا على تفادي مثل هذه الكوارث مستقبلًا يستدعي إجراء تغييرات في الهيكل والثقافة، وتحديد الأدوار الخاصة بأعضاء الإدارة العليا الرئيسين، مما يُفْضِي إلى رفع كفاءة التطوير التنظيمي من أجل إنشاء منظمة أكثر أخلاقية.

مثال آخر على درجة عالية من الأهمية يتعلَّق بقضايا الفساد التي أُمِيط اللثام عنها مؤخرًا بمدينة بيل في ولاية كاليفورنيا، وهي بلدة صغيرة يسكنها ٣٧ ألف نسمة، وتُعَدُّ واحدة من أفقر البلديات التي تتبع لمقاطعة مدينة لوس أنجلوس، لقد تم الكشف من خلال سلسلة من المقالات الصحفية التي نُشِرَتْ خلال صيف عام ٢٠١٠م بعنوان «خيانة الأمانة»، والتي تم تحريرها بواسطة جيف جوتليب «Jeff Gottlieb» وروبن فايفس «Ruben Vives» وزملائهم عن عمليات فساد صارخ وواسع النطاق تورَّط فيه أعلى المسؤولين في حكومة المدينة، من بينهم مَن وصلوا إلى مناصبهم بالانتخاب، وآخرون بالتعيين (جوتليب ٢٠١٠، جوتليب وفايفس ٢٠١٠ أ، ٢٠١٠ب، وجوتليب وفايفس وليونارد ٢٠١٠، جوتليب وفايفس وويلسون ٢٠١٠م، فايفس وجوتليب ٢٠١٠م)، لقد قام مدير المدينة -والذي يُعَدُّ المسؤول الأرفع في مجال الإدارة العامة- بالتلاعب بانتخابات ألغت سقف رواتب موظفي المدينة وموظفي مجلس المدينة الذين يتم اختيارهم بالانتخاب، ولا يُعَدُّونَ موظفين متفرغين «يعملون بدوام جزئي»، ووفقًا للتقارير الصحفية التي أعدَّها جوتليب وفايفس فإن مدير المدينة، روبرت ريزاو «Robert Rizzao» قد خصَّص لنفسه راتبًا سنويًّا قدره ثمانمائة ألف دولار (٨٠٠,٠٠٠ دولار)، وقام بتخصيص أربعمائة وسبعة وخمسين ألف دولار (٤٥٧,٠٠٠ دولار) كراتبٍ سنوي لمدير الشرطة، ومبلغ مائة ألف دولار

(١٠٠,٠٠٠) كراتبٍ سنوي لكل عضو من أعضاء مجلس المدينة الذين يعملون بنظام الدوام الجزئي دون الحاجة إلى التفرُّغ، وعلاوة على ذلك كان هناك العديد من المدفوعات غير القانونية، والقروض، وبرامج تقاعد باهظة وسخية.

ومن جهةٍ أخرى فإن اتخاذ قرارات أخلاقية احترازية في حكومة مدينة بيل يُعَدُّ أمرًا بالغ الصعوبة، نظرًا لأن البنية التنظيمية والثقافية لحكومة المدينة يعملان على إسكات أي توجُّه أو جهود تهدف إلى تطويق الممارسات الفاسدة ومنع استمرارها، تُعَدُّ هذه الحالة مثالًا حيًّا لإيضاح أهمية منهج التصميم، والذي يُعَدُّ في بعض الأحيان ضرورة ملحة، في أعقاب هذه الفضيحة تم إعادة هيكلة حكومة المدينة، بالإضافة إلى تعيين موظفين جدد، وانتخاب مسؤولين ليحلوا محل مَن تلطَّخت أيديهم بالفساد، لقد أعادت مدينة بيل تصميم نفسها، وأصبحت تشجِّع الممارسات الراشدة والقرارات الأخلاقية بدلًا من وضع العراقيل أمامها مثلما كان سائدًا في السابق.

تطبيق محدَّد

من الأرجح أن يعتقد معظم مَن يقرأون هذا الكتاب أن حياتهم المهنية ليست مليئة بالإثارة، ومحفوفةٍ بعواقب وخيمة؛ نظرًا لأن اثنين من الأمثلة التي تطرَّقنا إليها سابقًا تنطوي على حالات وفاة وتجاوزات صارخة، واعتداء على الكرامة الإنسانية، والآن دعونا نلقي نظرة على آثار منهج التصميم على حالةٍ قد تبدو مشابهة لتجارب قُرَّاء هذا الكتاب.

«المقاول المفضل»

دعنا نفترض أنك تعمل في وظيفة كبير المدراء في وحدة فرعية تتبع لوكالة برامج حكومية، في حين يعمل السيد/ هارولد فوستر «Harold Foster» كمدير لبرنامج آخر في نفس الوكالة، وتعملون سويًّا تحت إشراف مدير عام الوكالة، تقوم الوحدة التي تعمل بها بإسناد الكثير من الأعمال إلى مقاولين من القطاع الخاص وبمبالغ كبيرة، لقد حضر المقاولون المؤهَّلون لإنجاز الأعمال التي تَوَدُّ التعاقُد حولها إلى مكتبك، وهم: ألفا للخدمات، وبرافو للخدمات، وتشارلي للخدمات، تعاني تشارلي للخدمات من مشاكل في إنجاز الأعمال ضمن الجداول الزمنية المتَّفَق عليها، أما ألفا وبرافو فيؤديان أعمالهما بصورة جيدة ومتساوية، برافو للخدمات من الشركات المملوكة لإحدى الأقليات، وقد تم تصنيفها كمقاولٍ مؤهَّل منذ خمس سنين، ولكنها لم تَحْظَ في السابق بتنفيذ عقود كبيرة للوحدة التابعة لك، أو تلك التي تتبع للسيد/ فوستر، وظلَّت تنفِّذ عقودًا صغيرة الحجم فقط،

لقد عمل كلاكما مع ألفا للخدمات وبرافو للخدمات في الكثير من العقود الصغيرة التي تتبع لوحدتيكما، ومن واقع التجربة فإنهما يتمتَّعان بالكفاءة اللازمة لإنجاز العمل، وخلافًا لوحدتيكما فقد نفَّذت ألفا عقودًا كبيرة الحجم خلال السنوات الثلاثة الماضية لصالح وحداتٍ حكومية أخرى، يتولى كيرن «Cairn» مهمة اختيار المقاولين الذين ينفِّذون عقود المشاريع الكبيرة، في حين تقتصر مهامك أنت وفوستر على اختيار المقاولين لتنفيذ العقود ذات الحجم الصغير لوحدتيكما.

وعلى الرغم من محاولاتكما «أنت وفوستر» تشجيع كيرن على توزيع عقود المشاريع بين ألفا وبرافو بالتساوي من أجل خَلْق منافسة مفيدة تؤدي إلى رفع كفاءة وجودة الأعمال المتعاقَد عليها، إلا أن كرين ظلَّ يرفض تلك الفكرة بصورة مستمرة، ويُصِرُّ على أن ألفا للخدمات ظلت تؤدي بصورةٍ جيدة، وليس هنالك ما يستدعي التغيير، واستمر كرين في ترديد الحكمة التي يؤمن بها والتي تقول: «لا تعبث بالنجاح» «Don't mess with success» و"لا داعي لإصلاح ما لم يتعرَّض للكسر» «If it ain't broke don't fix it»، وعند الضغط عليه لتقديم إفادات أكثر جدية حول هذا الأمر فإنه يتحدث حول ضرورة الاستمرار في حال الأداء الجيد الذي تدعمه النتائج، ويدافع عن قراراته بالزعم أن الاستقرار يخدم أهداف الإدارة من خلال خَفْض تكاليف المعاملات، ورفع الفعالية والكفاءة.

لقد ظل كلاكما يدافع عن إشراك برافو في تنفيذ العقود ذات الحجم الكبير نظرًا لأدائها الجيد، بالإضافة إلى أنها شركة مملوكة لأقلية مما يؤهِّلها للحصول على معاملة تفضيلية في العقود الحكومية دعمًا لها، لقد ارتكزت في حُجَجِك على عدالة المنافسة والمساواة في توزيع الفرص على من يتساوون في الأداء، لا شك في أن ألفا وبرافو يؤديان بصورةٍ ممتازة، ولذا يجب أن يحصلا على نصيب متساوٍ في العقود الكبيرة، كما أن الحقيقة تشير إلى أن برافو شركة مملوكة لأقلية مما يمنحها ميزة إضافية عن برافو، ولذا فإنكما تريان أن الأداء الجيد مضافًا إليه عدالة التمييز الإيجابي الذي يهدف إلى تشجيع الشركات التي تملكها الأقليات يجعل من برافو الأكثر حظوة في الفوز بالعقود الكبيرة في حال تطبيق معايير العدالة والمساواة بين ألفا وبرافو.

لا يبدو أن المدير العام قد اقتنع بما طرحتموه من حجج؛ نظرًا لأنه مضى قُدُمًا في ترسية أحد العقود الكبيرة على ألفا فقط، أخيرًا وفي ختام واحدٍ من الاجتماعات أوضح فوستر لكرين «يبدو أنك تتجاهل توصياتنا في مناصفة العقود الكبيرة بين ألفا وبرافو، ومن الواضح أنك اتخذت قرارك بالتعامل مع ألفا بصورةٍ حصرية»، وقد جاء دفاع كرين عن تلك التهم بصورة مقتضبة: «كلا، أنا أحاول فقط أن أفعل ما هو أفضل لهذه الإدارة».

لقد تناقش كلاكما «أنت وفوستر» حول موقف كرين، والذي ربما كان يستند على تحيُّز عنصري من خلال رفضه المستمر لإشراك برافو في عقود المشاريع الكبيرة، وعلى الرغم من محاولة كليكما إيجاد تفسير آخر لموقف كرين، ولكن كان من الصعب عليكما إيجاد أي تفسير آخر غير وَصْم مواقفه بدوافع عنصرية، برافو شركة مؤهَّلة تمامًا، وقد اتَّضح ذلك من خلال تنفيذها للعديد من العقود بجودةٍ عالية لكلا الوحدتين، ومهما كانت الدوافع التي تكمن وراء رفض كرين تكليف برافو بتنفيذ عقود مشاريع كبيرة على مستوى الوكالة الحكومية بأكملها، فإن ذلك يعني التعامل غير العادل مع هذه الشركة.

أثناء انخراطكما معًا في تصميم منهج للتعامل مع هذه المعضلة الخطيرة، والتي من الواضح أنها تنطوي على تفرقة وعدم مساواة في التعامل مع المقاولين، وتحوم حولها شُبُهات عنصرية، ولكنك ذكَّرت نفسك بأن هذه المشكلة ليست معزولة، بل تمثِّل نمطًا من أنماط الممارسة السائدة، وقد ينتج عنها عواقب وانعكاسات خطيرة على الوكالة والمقاولين، كما أنها تؤثر على إجراءات التعاقد مع المقاولين، ولذا فقد اتخذتما قرارًا بالمضي قُدُمًا وفقًا للخطوات التالية:

١ - لقد حدَّدتما بشكل دقيق ومُمَنْهَج المشكلة الأخلاقية التي تواجهونها، هل هو التحيُّز العنصري، أم المعاملة غير العادلة، أم أسباب أخرى؟ إن أي رد فعل من جانبكما يرتكز ببساطة على مواجهة المدير المسؤول بتهمة التمييز العنصري، ليس من المرجَّح أن يجد استجابة واعترافًا صادقًا من جانبه، وإذا كان لديكما يقين قاطع بإنحياز المدير نظرًا لدوافع عنصرية فيجب عليكما البحث عن أدلة أخرى للعنصرية في سلوكه، هل يتلقى رشاوى من ألفا؟ هل لديه قريب أو صديق قديم يشغل منصبًا رفيعًا في ألفا؟ أم أن الأمر يتعلق بشيء آخر؟ من الجائز أن الأمر لا يتعدى شعور المدير بالارتياح من خلال الاستمرار في التعامل مع شركةٍ يعرفها جيدًا ويثق فيها؟ لكي تتمكَّنا من التعرُّف على ما يؤثر على قرارات كرين فعليكما التحدث في سرية تامة مع الزملاء الآخرين الذين يعملون في الوكالة لفترةٍ طويلة من الزمن لسبر أغوار علاقة كرين بألفا، وقد يتطلَّب الأمر التحدث مع بعض العاملين في ألفا وبرافو حول هذا الأمر من خلال طرح أسئلةٍ غير مباشرة مع توخِّي الحذر، وقد يتطلَّب الأمر في مرحلةٍ لاحقة مواجهة مديرك والتحدث معه حول ما يثير قلقكما وشكوكما، وسؤاله لماذا لا يهتم بالمساواة والإنصاف في التعامل، ويرى في ذلك معضلة حقيقية عند استبعاده لبرافو من ترسية عقود المشاريع الكبيرة التي يشرف عليها، عليكما أن تكونا منفتحين دائمًا لاحتمال صدقه حقًّا في الإيمان بما يعتقده حول ادعائه بأن الاستقرار والاستمرارية مع نفس المقاول هي الأفضل للوكالة والأضمن لمصالحها.

٢- لا بد من التركيز الجيد على المشكلة الأخلاقية، والعمل بموجب نموذج اتخاذ القرار الوارد بالفصل الثاني لتحديد الأسلوب المناسب للتعامل معها، تذكَّر ما جاء بالفصل الثاني، والذي يشير إلى أن الخطوة الأولى هي وَضْع تصوُّر للمشكلة الأخلاقية، ثم يلي ذلك الخطوة الوصفية والتي من خلالها يتم وضع توصيف للمشكلة، وأخيرًا يتم تحديد القضايا الأخلاقية، في هذه الحالة، فإن الحالة تتمثَّل في حقيقة إصرار كرين على ترسية عقود المشاريع الكبيرة لصالح شركة ألفا دون غيرها، ورفضه استخدام برافو رغم نجاحها في تنفيذ العديد من عقود المشاريع الصغيرة، مما يضع مبادئ العدالة والمساواة على المَحَكِّ، بالإضافة إلى الشكوك حول تحيُّز كرين ضد برافو لدوافع عنصرية، وتأثير ذلك على قراراته الإدارية، أما الخطوة التالية فتتمثَّل في تحديد البدائل، هل هنالك تسلسل واضح للأحداث يمكن الاستناد إليه في الإبلاغ عن هذه الحالة؟ هل تتمثَّل خطوتكما الأولى في مواجهة كرين مباشرة؟ يجب عليكما تحديد العواقب المحتملة لكل حل من الحلول سلبية كانت أم إيجابية، ومن الناحية المثالية فإن أفضل سيناريو يحدث هو ترسية عقود مشاريع كبيرة لصالح برافو، وفي ذات الوقت عليكما توقُّع حدوث نتائج سلبية، ومنها على سبيل المثال وصفُكما بعدم الولاء أو التمرُّد عند إبلاغكما عن التجاوزات المزعومة لكرين، وقد يؤدي ذلك إلى المعاناة في علاقاتكما مع كرين، مما يَحُول دون أداء واجباتكما الوظيفية بصورة جيدة، ويؤثر على نجاحكما في الوكالة، أما الخطوة التالية فتتمثَّل في إيجاد البديل الأمثل والأفضل في ظل علمكما التام بأنكما سوف تكونان مطالَبَيْنِ بالدفاع عن أفعالكما، وربما تواجهان بعض المصاعب التي تؤثِّر سلبًا على صورتكما وسمعتكما بين زملائكما في العمل، وعند الفراغ من ذلك فيمكنكما حينذاك اختيار البديل الذي تريانه.

٣- مع تحديد مسار العمل الذي يوفِّر التوافق بين العناصر الواردة بالدائرة بالقرب من نهاية نموذج صنع القرار في الشكل ١ ,٢، عليكما الانتقال إلى النظر في العوامل التنظيمية التي قد تشجِّع أو تُعِيق ما تقدِّمانه من مقترحات: هل تعتمد المنظمة على الهيكل الإداري الهرمي مما يجعل من الصعب عليكما التعامل مع القرارات اللاأخلاقية التي تصدُر من مستويات إدارية أعلى منكما في الهرم الوظيفي؟ هل تشجِّع ثقافة المنظمة الدخول في نقاش وجدال مع رئيسكما إذا اقتضت متطلبات العمل ذلك؟ هل بإمكان الموظف تجاوز مديره المباشر والتوجُّه مباشرة إلى مَن هو أعلى منه في الهرم الإداري دون أن يؤثر ذلك سلبًا على مسيرته المهنية؟ هل تتوفَّر قنوات بالمنظمة للتعبير عن الآراء المخالفة، أو الإبلاغ عن أي سوء سلوك أو أعمال مشبوهة (على سبيل المثال، ربما تلعب إدارة الموارد البشرية دور الاستماع لأصوات الموظفين الذين يحملون آراء مغايرة).

٤- بعد قيامكما بتحليل الهيكل التنظيمي والثقافي للمنظمة فإن الخطوة القادمة في منهج التصميم في أخلاقيات الإدارة العامة هي النظر في وضع إستراتيجيات للتدخل يمكنكما استخدامها لجَعْل المنظمة داعمة لنوع السلوك التي تريانه متسقًا مع أخلاقيات دور الإدارة العامة: تتوقف الكثير من الأمور على تعريفكما وتحديدكما للمشكلة الأخلاقية، إذا كانت أمرًا يتعلّق بالعنصرية فربما يكون الإجراء الأفضل هو عقد دورات تدريبية في مجال مراعاة الحساسية العنصرية يشارك فيها المدير المسؤول، في حال عدم وجود تجاوزات صارخة فبإمكانكما الاكتفاء بالضغط من أجل تكوين لجنة لمراجعة العقود يكون من مهامها النظر بصورة دورية في العقود التي تمَّت ترسيتها خلال فترة محدَّدة من الزمن، ومراجعة المعايير وتقييم العدالة في توزيع العقود، أو ربما تقرِّران أن أفضل وسيلة لمجابهة المشاكل المتعلقة بالعدالة والإنصاف في التعاقد تكمن في تفادي وضع صلاحيات ترسية العقود في يد شخص واحد، وأن البديل لذلك هو الاعتماد على قرار جماعي بالموافقة على ترسية العقود يتخذه أعضاء الإدارة العليا، وبالإضافة إلى هذا النوع من التدابير يمكنكما رفع توصية بإعداد خطة متكاملة لإعادة هيكلة المنظمة، مع إيضاح القيم ووضع قنوات للاستماع إلى الآراء الناقدة، وإنشاء ترتيبات للتحقيق والمساءلة مصمَّمة لمكافحة المحسوبية، أو الميول نحو إنجاز العمل بذات النمط القديم؛ لأنه الخيار الأسهل.

الخلاصة

يقدِّم هذا الفصل صورة عامة لما يترتب على منهج التصميم، كما أنه يحمل أفكارنا المتعلقة بالأخلاقيات إلى ما هو أبعد من تحليل المشكلة الأخلاقية واتخاذ القرار، والفعل المناسب لمجابهتها، كما يدفعنا للتفكير في كامل البيئة التنظيمية، بما في ذلك الهيكل والثقافة، كما يَحُثُّنَا على التفكير بشكل خلَّاق، والأخذ بعين الاعتبار الإطار الأوسع للمشكلة الأخلاقية وكيف حدثت، ومن خلال ما تعلَّمناه في هذا الفصل فليس من المسموح التفكير في المسائل الأخلاقية من خلال عالَمَ مثالي، أو النظر إليها باعتبارها قضايا معزولة، بل يجب علينا النظر إلى القيود التي توجد في العالم الحقيقي الذي تحدث فيه المشاكل الأخلاقية، ويتطلب الأمر اتخاذ أحكام واستنتاجاتٍ حصيفة تبحث في جذور الأسباب التي تؤدي إلى المشاكل الأخلاقية، لا يصلح منهج التصميم للتعامل مع جميع الحالات، ومع ذلك فإن الإداري المسؤول سوف يستخدم هذا المنهج متى ما كان ذلك ممكنًا، مع أخذ الحيطة والحذر دائمًا، حيث إن التعامل مع أي مشكلة أخلاقية -وحتى على المستوى الأساسي- قد يجلب بعض المصاعب والمشاكل، إن العمل الذي يتطلَّبه تطبيق منهج التصميم قد يكون بالغ التعقيد

والصعوبة، وفي حال بروز مشكلة ما على كافة مستويات الإدارة التابعة للوكالة فإن المرء قد يعاني من بعض التداعيات من زملاء العمل والمدراء، ويظل الدور الإداري في حاجةٍ دائمة إلى قرارات صعبة وحاسمة، وخَلْق توازن بين الدور المنوط بالفرد والتزامه بالسلوك الأخلاقي، ليست المسؤولية الإدارية بالمهمة السهلة، ولكنها بالغة الأهمية في عمل الإداري الممارس.

الفصل العاشر

الخلاصة
CONCLUSION

نموذج الإدارة المسؤولة

تطبيق نهج التصميم لويتبيك (Whitbeck) في الإدارة المسؤولة يعني أن ينصبَّ تركيزنا فقط على تحليل المشاكل الأخلاقية، غير أن اتخاذ القرارات الأخلاقية ليس كافيًا في حد ذاته لعمل الإدارة العامة في العالم الحقيقي، لا يتم التحليل الأخلاقي واتخاذ القرارات في فراغ، يجب النظر في وضع إداري الإدارة العامة أيضًا، كما يجب أن نأخذ بعين الاعتبار عند سعينا نحو إيجاد حلول للمشكلات الأخلاقية العناصر الأساسية لبيئة عمل إداري الإدارة العامة، لزيادة التركيز بشكل خاص على دور الإداري، ولذا فإنني أرى أن هناك حاجة إلى بعض الاعتبارات الإضافية فيما يختص بعملية تصميم حلول المشاكل الأخلاقية، تم استنباط هذه الاعتبارات من مكوِّنات السلوك المسؤول الذي أشرت إليه في الفصل السابع (انظر الشكل ١ ,٧).

١ - يجب أن يأخذ الحل الأخلاقي بعين الاعتبار الإطار التنظيمي الذي حدثت فيه المشكلة، والذي يعمل فيه مسؤول الإدارة العامة، وكما ظَللتُ أكرِّر طوال هذا الكتاب فإن المنظمات هي مَن تشجِّع أو تُعِيق اتخاذ القرارات الأخلاقية والسلوك، ولذا فإن أي إجراءات تهدف إلى معالجة المشاكل الإدارية الأخلاقية يجب أن تهتم بتقييم مدى تجاوب المنظمة، وحرصها على دعم هذه القرارات أو إعاقتها، لا يعني ذلك أن علينا أن نسعى إلى الحد من التجاوزات الأخلاقية فقط، في حال أن المنظمة حريصة على دعم ذلك المسعى، ولكن يعني ذلك أن يتم تصميم الحل للتعامل مع المقاومة والضغط نحو تهيئة بيئة داعمة في المنظمة، كما يعني ذلك أيضًا أن ينهض مَن يشغلون المستويات الإدارية والتنفيذية العليا، ويتحمَّلون مسؤولية التطوير التنظيمي التي تهدف إلى خلق مزيد من الدعم للسلوك الأخلاقي.

٢- لا بد لنا عند تصميم نهج يهدف إلى إيجاد حلول للمشاكل الأخلاقية من النظر أولًا في كل من الهيكل التنظيمي والثقافي للمنظمة، تميل الخصائص الهيكلية المشتركة للبيروقراطيات التي يعمل بها معظم مسؤولو الإدارة العامة إلى وضع العراقيل والمقاومة، وتجنح إلى الانتقام والقصاص في وجه أي مسؤول يحاول التصرف بشكل أخلاقي، ومع ذلك يمكن للهيكل التنظيمي أيضًا تقديم الدعم المتجذِّر في القانون، والذي يحظى بسند من قِبَل السلطة الرسمية، وحتى في الحالات التي يكون فيها الهيكل التنظيمي داعمًا للسلوك القويم فلا يعني ذلك أن الأمر يخلو من المخاطر، كما أن الثقافة غير الرسمية للمنظمة تُعَدُّ عاملًا مهمًّا، ويمكن أن توفِّر مزيدًا من الشعور بالتضامن في مواجهة الهيكل الهرمي للمنظمة، أو أنها قد تجعل الحياة صعبة ومؤلمة على الرغم من مصادر الدعم الأخرى.

٣- لا بد لمسؤول الإدارة العامة من النظر إلى ما وراء المشكلة الأخلاقية المحدَّدة، بالتفكير في استحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة وثقافتها بصورةٍ تجعلها أكثر دعمًا للسلوك الأخلاقي وأقل مقاومة له، ويتحمَّل مَن يشغلون الوظائف التنفيذية العليا العبء الأكبر في إنجاز التغيير المنشود.

٤- ومن منظور إداري فإن النظر في المشاكل الأخلاقية يتطلب التفكير بشكل إستراتيجي، على المدير التفكير فيما ينبغي عمله لتعديل الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة بالشكل المطلوب الذي يجعلها أكثر ملاءمة ودعمًا للسلوك الأخلاقي، ينبغي تحديد التغييرات اللازمة، كما في الخطوة الثالثة، وأفضل إستراتيجية لتحقيق ذلك التغيير مع الحرص على التزاوج بين تطوير البنية التنظيمية والأخلاقية، حيث يُعَدُّ ذلك جانبًا هامًّا من أسلوب نهج التصميم الأخلاقي، يقتضي ذلك اتخاذ الإجراءات اللازمة لتغيير المنظمة حتى تصبح أكثر دعمًا للسلوك الأخلاقي.

دعونا الآن نراجع ما قمنا بتغطيته حتى هذه المرحلة لنرى كيف يتم تطبيق ذلك في نهج التصميم الأخلاقي.

الإداري المسؤول

إن النظرة التي يمكن أن تبرز من خلال الفصول السابقة بخصوص معنى الإدارة العامة المسؤولة هي أنها عملية القيام بدعم التعامل وتنظيمه مع عدة التزامات ومصالح متنافسة، أما معنى السلوك الإداري المسؤول في ظل مثل هذه الظروف فإنه فعلًا ليس بالسهل، ذلك أن العاملين في المنظمات العامة يجدون أنفسهم محاصرين بين مسؤوليتهم الموضوعية من جانب، ومسؤوليتهم الذاتية في الجانب الآخر، ويشعرون ويعتقدون في بعض الأحيان أنه يجب عليهم التصرف على نحو يتناقض مع المسؤولية التي يحملونها بموجب التنظيم الهرمي للمنظمة، أو بموجب القانون، إن هذه

التعارضات بين المسؤولية الموضوعية والذاتية يمكن توضيحها في ثلاثة أنواع محدَّدة من تعارُض المسؤوليات: تعارُض السلطات، وتعارُض الأدوار، وتعارُض المصالح، وفي جميع الأحوال فإن الإداريين العامِّين يواجهون ورطات تتمثَّل في تساؤلهم عن أين تقع مسؤولياتهم النهائية، كما أنها تُبْرِز فرصًا للتصرف بطريقة غير أخلاقية.

بدأ النقاش في الفصل الثاني بالتأكيد على أن الهوية الأخلاقية للإداريين العامِّين تبرز بشكل متزايد من خلال نمط القرارات التي يقومون باتخاذه خلال فترة عملهم المهني، وأن هذه القرارات لا تُتَّخَذ عادة بدون وعي تام بالأبعاد الأخلاقية الخاصة بهذه القرارات، ومع هذا فقد تم اقتراح أن الإداريين العامين -مثلهم مثل بقية أفراد المجتمعات الحديثة- في حاجة إلى اتباع تفكير منظم عندما يبرز لهم أي نوع من المآزق الأخلاقية نتيجة المصالح والالتزامات المتنافسة، فمن خلال «التفكير العميق في المشكلات الأخلاقية الحقيقية على المستوى التجريدي؛ إذ تتشكَّل الشخصية» (ميشنر Michener ١٩٧٨، ص١٠٤٩)، وبإمكاننا أن نزرع نظرية عملية للسلوك الأخلاقي، والأحكام التي تتَّصف بسرعة البديهة، والحدس، واستقامة الشخصية لتكوِّن بمرور الوقت الهوية الأخلاقية.

كما تعرَّضنا في الفصل الأول إلى تعريف أربعة مستويات من الموضوعات الأخلاقية، وأوضحناها على النحو التالي: المستوى التعبيري؛ وفيه تكون رِدَّة الفعل عاطفية بحتة، ومستوى القواعد الأخلاقية؛ وهو المستوى الذي تظهر فيه البديهيات السلوكية اعتمادًا على الثقافة العامة وثقافة المنظمة، ومستوى التحليل الأخلاقي؛ ويشمل الفحص المنظَّم للمبادئ الأخلاقية الأساسية، ومستوى ما وراء الأخلاق؛ وهو المستوى الذي يتم فيه النظر إلى الافتراضات الأساسية للطبيعة البشرية، وطبيعة الكون، ومكوِّنات المعرفة والحقيقة.

ولقد تم النقاش سابقًا حول أهمية التحرُّك نحو المستويين الثالث والرابع، ولذلك فكلما زادت مسؤولياتنا في المنظمة أصبحنا قادرين على أن نكون عقلانيين في مسؤولياتنا تجاه السلوك الذي نقوم به.

ومن ثم تم تقديم نموذج لكيفية اتخاذ القرار لإعطاء فرصة للتفكُّر والتمعُّن من خلال هذين المستويين، وهو يتكون في البداية من خطوات موجَّهة تشتمل على تعريف المشكلات الأخلاقية، ووصف محتوياتها، وتحديد قائمة الخيارات، والعمل على إبراز التبعات المترتبة لكل منها، ومع هذا فإن هذا النموذج يشتمل أيضًا على خطوات غير موجَّهة يتم في البحث عن توافُق لاعتبارات متعدِّدة مثل: القواعد والمبادئ الأخلاقية، والتقييم الذاتي للنفس، والتدريب على الدفاع، ويجب في هذه المرحلة الأخيرة من حل الموضوع الأخلاقي ألا يتم النظر في تلك العناصر الأربعة على أنها موضوع تسلسل منطقي يؤدي إلى نتيجة حتمية، ولكنها إحساس منطقي أو صورة متكاملة لا تتجزَّأ.

لقد تم التعرُّف في الفصل الثالث على نوعين من الأدوار (دور الإداري العام، ودوره كمواطن)، وعلى التوتر الذي يحدث بينهما، والذي يفيدنا في موضوع اهتمامنا المستمر والمتواصل لهذا الأمر.

يجب العمل على تحقيق وخدمة الدورين إذا أريد للإداري العـــام أن يتصرَّف على نحو مسؤول، مع أن هذين الدورين لا يتشابكان دائمًا بصورة جيدة، إن الإداري العام يلبس دائمًا هاتين القبعتين (أي أنه مواطن، وفي الوقت نفسه موظف يقوم بخدمة الموطن)، الأمر الذي يؤدي في بعض الأوقات إلى حدوث تعارض بين الالتزامات تجاه المواطنة، وبين المنظمة التي وُجدت لخدمة المواطن.

وكما أشرت في الفصل الرابع فإن المسؤولية هي العنصر الأساسي للأخلاقيات في الدور الإداري، فعندما نواجه مشكلة أخلاقية ونجابه أنفسنا بالسؤال حول كيفية التعامل معها فإننا نواجه أيضًا مسؤوليتنا في الدور الإداري، وكما لاحظت، فإننا نواجه نوعين من المسؤولية: موضوعية، وذاتية، ومن شأن هذه المكونات المزدوجة أن تجعل من مهامنا أكثر تعقيدًا وإرهاقًا، وعندما نعلم أن لدينا مسؤوليات متعدِّدة في دور واحد، مع تفاقُم الصراعات بين العديد من الأدوار، فإن مهمتنا سوف تزداد تعقيدًا.

لقد تناولت هذه الصراعات في الفصل الخامس، إن الصراعات الثلاثة الكثر شيوعًا ضمن المسؤولية الإدارية هي صراعات السلطة وصراعات الأدوار وتضارب المصالح، معظم الإداريين على دراية وثقافة جيدة حول تضارب المصالح، مثل الرشوة والهدايا، ودعوات الترفيه وبيع المعلومات، غير أن معظمهم أقل معرفة بتنازع السلطة، حيث تتنازع سلطتان أو أكثر مثل القانون، ورؤسائنا، والمسؤولين المنتخبين، أو الجمهور، والحالات التي تُفرَض فيها علينا مسؤوليات موضوعية متضاربة، ومن الأمثلة الواضحة لذلك عندما ينص القانون على اتخاذ إجراءٍ معين، في حين يُمْلِي علينا رئيسنا بالعمل إجراء آخر مختلفًا، وحينها تتضارب أدوارنا، كل دور له قيم مرتبطة به، وهذه القيم قد تكون غير متوافقة في بعض الأحيان، على سبيل المثال، قد نواجه في عملنا مع الوضع الذي يسيء لقيمنا كآباء، أو قد يكون لدينا تعارُض بين دورنا كمشرفين ودورنا كمرؤوسين، ينبغي علينا في حالات نزاعات الأدوار مراجعة وتوضيح وإعادة تحديد أدوارنا.

من الناحية الإدارية فإننا مهتمُّون بالعمل على تحقيق السلوك المسؤول في جزء من هؤلاء الأفراد ذوي الارتباط المزدوج، ولهذا فقد اهتم الفصلان السابع والثامن بالأساليب العلمية الخاصة بتشكيل سلوك العاملين في المنظمات العامة، وتوجيهه نحو السلوك الأخلاقي الثابت؛ إذ تم مناقشة الرقابة الداخلية والخارجية في الفصل السابع، وبعض الأساليب العلمية الخاصة في الفصل السابع، وفي حالة الرغبة في تحقيق السلوك المسؤول فإن على المديرين الاهتمام بأربع مجموعات من الأساليب العلمية، وهي: الخصائص الفردية، والهيكل التنظيمي، وثقافة المنظمة، والتوقعات الاجتماعية.

ولكننا، وكما تمت مناقشة ذلك في الفصل الثامن، نظل قَلِقِينَ بشأن ميول البيروقراطيات الكبيرة نحو خدمة نفسها، إننا نخشى أنه إذا بدأت المنظمات العامة تعمل بروح تسودها نزعة مسعورة للفتك، فإن المواطنين الذين يعملون في هذه البيروقراطيات قد يفشلون في العمل كممثلين لنا ولمصالحنا، وذلك إما بسبب أنهم قد فقدوا الرؤية التي تمكِّنهم من التعرُّف على الأهداف الشرعية لتلك المنظمات، أو لأنهم قد أُجْبِرُوا على السكوت بوساطة التهديد الذي يتعرَّضون له من قِبَل رؤساء لا أخلاقيين في العمل، إننا خائفون أيضًا؛ لأن الصراع قد لا يحدث أبدًا في حالة حل التعارض المتأصل بين الأفراد والمنظمات بطريقة حاسمة لصالح المنظمة، أو أن التعارض قد يطغى ويستنفد وقت المنظمة ومصادرها، وفي كلتا الحالتين فإن الأعمال الخاصة بالجمهور لن يتم إنجازها أبدًا.

وهكذا، فقد قمنا في الفصل الثامن بأخذ العناصر الضرورية للمحافظة على الاستقلالية الأخلاقية للفرد داخل المنظمات في الحسبان؛ إذ تم تحديد الإصلاحات المطلوبة لحماية أولئك الذين ينتقدون منظماتهم بشكل علني، وتم تقييم تلك الإجراءات على أنها غير كافية، ولكنها تقدِّم بعض المساعدة لأولئك الذين يدفعهم شعورهم إلى ممارسة ما تُمْلِيه عليهم ضمائرهم تجاه السلوك الخاطئ في المنظمات التي يعملون بها، كما تم النظر إلى المسؤولية الفردية على أنها تمثِّل خط الدفاع الأخير ضد فساد المنظمات، وأن وسائل تدعيم المسؤولية الفردية من خلال تشجيع الاستقلالية الشخصية تشتمل على:

١- تحديد أبعاد حدود الضمير التي يجب الالتزام بها تجاه المنظمة، مع غرس وتثبيت الهويات التي تساعد على تجاوز حدود المنظمة.

٢- الحماية القانونية والتنظيمية لحقوق الأفراد وضمائرهم.

٣- الوعي الأخلاقي، كما تم أيضًا توضيح العملية المنظمة الخاصة بتقييم دور الفرد في حدود الولاء للنُّظُم كوسيلة تستخدم لتحديد الأعمال اللازم اتباعها في حالة حدوث الأزمات.

وأخيرًا، في الفصل التاسع، قمت بإعادة صياغة نهج ويتبيك (Whitbeck) في التصميم بما يتلاءم مع الإدارة العامة، مع تسليط الضوء على العناصر الأربعة الأساسية لهذا النهج، كما أبرزت كيفية تطبيق هذا النهج على حالة فضيحة سجن أبو غريب، وحالة انفجار مكوك الفضاء تشالنجر، وكذلك مكوك الفضاء كولومبيا الذي تعرَّض للانفجار أيضًا، كما تطرقت إلى الحالة التي وقعت مؤخرًا في مدينة بيل بولاية كاليفورنيا، وقد أنهيت هذا الفصل بحالة افتراضية يعرب فيها مرؤوسان عن قلقهما حيال قيام رؤسائهما بترسية عقود بدوافع عنصرية، وفي القيام بذلك أظهرت كيف أن نهج التصميم يدفعنا إلى التفكير بشكل خَلَّاق، ومع إيلاء الاعتبار الواجب للسياق الأوسع الذي تحدث فيه المشاكل الأخلاقية.

ويبدو -كما لاحظ وايت قبل ربع قرن- أن هناك توترًا متأصلًا بين المنظمات والأفراد الذين يعملون بها، وهذا بالتأكيد حقيقي بالنسبة للأفراد الذين يحاولون أن يأخذوا بجدية مسؤوليتهم الأخلاقية كمواطنين، وفي الوقت نفسه كعاملين منوط بهم خدمة المواطنين، يمكن ترتيب بعض الوسائل التي يمكن استخدامها للتعامل مع هذا التعارض على النحو التالي: إيجاد طريقة للحفاظ على مستوى مقبول من الاستقلالية الشخصية، مع العمل في آنٍ واحد على تحقيق الأهداف الجماعية التي من أجلها تم إنشاء المنظمة، وتم أيضًا توضيح ومناقشة العناصر اللازمة لهذا النوع من الموازنة للمصالح، وينبغي الآن الجمع بين هاتين الطريقتين.

نموذج الإدارة المسؤولة

كثيرًا ما يُطْلَب مني أن أُعِدَّ مخططًا أو نموذجًا للإدارة المسؤولة، وفي هذه الحالة يتم تمثيل التصاميم بيانيًّا في المخططات، ليؤدي النموذج وظيفة المخطط، والقصد من ذلك أن يكون دليلًا للمديرين الذين يحاولون بناء أو إعادة بناء بيئة تنظيمية مُفْضِيَة إلى السلوك المسؤول، وداعمة للأخلاقيات المهنية، وينبغي التأكيد على أن التحليلات التي تستخدم هذا النموذج لا تنطوي على التفكير الأخلاقي، كما هو مفهوم عادة من قِبَل فلاسفة الأخلاقيات، كما يمثِّل هذا النموذج قالبًا لتصميم بيئة لا يمكن للمرء أن ينخرط فيها فقط في التحليل الأخلاقي، بل يتصرف أيضًا وفقًا لذلك، وعلى الرغم من أن الفلاسفة قد يستبعدون تمامًا مثل هذه الاعتبارات ينبغي على الأخلاق الإدارية أن تعالِج مثل هذه المخاوف التنظيمية ليكون لها تأثير عملي.

يمكن تكوين نموذج عام للإدارة المسؤولة التي تعترف بضرورة وشرعية الدور المزدوج الذي يقوم به الإداري العام، وذلك من خلال الجمع بين عناصر السلوك المسؤول التي تمت مناقشتها في الفصل السابع، وعناصر الاستقلال الذاتي التي تم توضيحها في الفصل الثامن، إن مثل هذا النموذج يعترف بالأدوار الخاصة بالمنظمة، وتلك الخاصة بالمواطن، مع الافتراض هنا أن الأولوية يجب أن تكون للدور الخاص بالمواطن، فعندما تكون التزاماتنا كمواطنين تجاه المواطنين الآخرين في تعارُض واضح مع احتياجات ومتطلبات المنظمة، فإن الواجب الأساسي هنا هو التزام جانب المواطنة، انظر كوبر ١٩٩١م (Cooper) للمزيد من النقاش حول هذا الموضوع).

يعرض الجدول رقم (١٠,١) نموذج الإدارة المسؤولة، حيث يمثِّل العمود الذي يقع على الجانب الأيمن التهديدات التنظيمية والفردية للإدارة المسؤولة، وتقابل هذه التهديدات الإجراءات التنظيمية والفردية المُدْرَجَة في العمودين الثاني والثالث، إن الأسس الأساسية

للإجراءات المرتبطة بالمنظمة هي مكونات السلوك المسؤول الذي جرى شرحه في الفصل السابع، ومنها على سبيل المثال: السمات الفردية، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتوقعات المجتمعية، وتستند الإجراءات الفردية المقابلة على المكوِّنات الخاصة بالاستقلالية الأخلاقية للفرد، كما ورد بالفصل الثامن، بما في ذلك الحدود التنظيمية والآليات القانونية داخل المؤسسة لتقييد السلطة التنظيمية والتوعية الذاتية.

جدول (١٠,١). نموذج لإدارة مسؤولة

التهديدات	الإجراءات التنظيمية	الإجراءات الفردية
١- الفساد	- التطوير والمحافظة على المعرفة التنظيمية، ورسالة المنظمة وسياساتها. - اتخاذ قرارات تتوافق مع الإجراءات القانونية ورسالة المنظمة. - التوافق مع الإجراءات والتقاليد والقواعد غير الرسمية داخل المنظمة. - العمل ضمن هيكل تنظيمي متخصص للمنظمة.	- تطوير والمحافظة على القيم، العادات، التقاليد، النظرة الشاملة وأولويات الحياة. - تقديم اقتراحات لتغيير التشريعات الخاصة برسالة المنظمة وفقًا لأولويات الخدمة العامة واهتماماتها والمصلحة العامة. - تقديم اقتراحات لإجراء تغييرات في القواعد والإجراءات والتشريعات والأولويات والقرارات المهنية والضمير الشخصي. - تشجيع التعاون بين مختلف أقسام المنظمة والمنظمات الأخرى والمسؤولين المنتخبين والجمهور.
٢- الاستبداد والغطرسة	- العمل ضمن نطاق القوانين الحالية والتشريعات الأخلاقية. - الاعتراف بالمساءلة أمام الهيكل الهرمي للمنظمة.	- العمل ضمن قيم المجتمع السياسي والضمير الشخصي. - اسأل وقَاوِمْ وارفع راية التحدي عند تلقِّيكَ لأي أوامر تتنافى مع رسالة المنظمة أو المدونات المهنية أو قيم الضمير السياسي، واعرض مقترحاتٍ للحماية القانونية والمؤسسية من الانتقام.
٣- الخدمة الذاتية	- الحفاظ على وتعزيز المعرفة المتعلقة بالأنظمة المهنية والعملية. - بذل الوقت والجهد في إنجاز أعمال المنظمة وفقًا لرسالتها وسياساتها. - العمل وفقًا لأفضل الممارسات والأحكام التقنية والفنية .	- المحافظة على وتطوير المعرفة الحالية للنظم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. - الحفاظ على وتنمية العلاقات الأسرية والاجتماعية، والمجتمعية. - الحرص على إتاحة فرص المشاركة العامة بصورةٍ منتظمة.

يجب أن يكون واضحًا أن مجموعتي العناصر المكوِّنة والتصرفات التي تنتج عنها ليست متأصلة ولا ضرورية، ولا مستمرة في تعارضها مع بعضها بعضًا؛ ذلك أن جميع العناصر المكوِّنة للسلوك المسؤول أو بعضها قد تكون إلى حدٍّ ما في تعارُض مع جميع العناصر المكوِّنة للاستقلالية الأخلاقية للأفراد أو بعضها، وأن ذلك يعتمد على درجة استجابة كل من المنظمة والإداري للمهمة القانونية المحدَّدة، إذا انحرفت المنظمة عن العمل على إنجاز مهمتها في حين استمر الموظف ملتزمًا بتلك المهمة، فسيحدث هنا تعارض، وفي الجانب الآخر: إذا انحرف الموظف عن إنجاز مهمة المنظمة، سواء من خلال السلوك الخاطئ، أو الإحساس بالتزامات تجاه الجمهور، في حين إذا استمرت المنظمة ملتزمة بمهمتها، فسينتج أيضًا تعارُض من جرَّاء ذلك، ولهذا فإن عدم الانسجام بين الالتزامات الإدارية والأهداف الواقعية للمنظمة سوف يؤدي إلى توتر وتعارُض.

إن النموذج المقترح ليس مجرد توازُن بسيط لعناصر متعارضة بشكل صرف، ولكنه يقوم بتحديد العناصر التي قد تكون قادرة على العمل بصورة جماعية لتوفير القوى التصحيحية اللازمة عند حدوث عدم انسجام، وتمثِّل مجالًا للقوى القادرة على خَلْق ضوابط وتوازنات على فساد المنظمات، والخدمة الذاتية، والاستبداد في جانب، وعلى فساد الأفراد، والخدمة الذاتية، والتكبُّر، والغطرسة في الجانب الآخر.

وحيث إن مجموعات كل من هذين العنصرين قد تم التعامل معها بصورة مطوَّلة في الفصلين السابع والثامن، لذا فإنه لن يتم البحث فيهما هنا، ومع ذلك قد يكون مفيدًا أن نعلِّق بصورة مختصرة على كل من الأزواج المتجاورة من الأعمال، إن المحافظة على المعرفة حول مهمة وسياسة المنظمة، وكذلك تطويرها، تُعَدُّ عنصرًا أساسيًّا يساعدنا على القيام بمسؤولياتنا كموظفين في منظمة معينة على النحو المطلوب، هذه المعرفة الواسعة التي هي أوسع من المهات المحدَّدة للوظائف التي نشغلها تُعَدُّ الطريق الذي يمكِّننا أن نتجاوز مرحلة العمل كأدوات بسيطة تستخدم بواسطة آخرين إلى مرحلة تقاسم المسؤولية في جميع أعمال المنظمة، وفي وضع الحلول الخلَّاقة لمشكلات الجماهير، إن التكامل الضروري مع هذه المعرفة المتعلقة بالوظيفة يتمثَّل في قيمنا الشخصية، ومعتقداتنا، وقناعاتنا، والنظرة العالمية، وأولويات الحياة، ولكي نتمكَّن من ربط متطلبات وتأثير المنظمة ربطًا مناسبًا، ولتحقيق درجة من الاستقلالية الأخلاقية الذاتية، يجب علينا أن نعمل على تطوير الوعي الذاتي بالتمعُّن المستمر والمنتظم في وضعنا وعلاقته مع الموضوعات ذات العلاقة بالوظيفة التي نؤديها، إضافة إلى تبصُّر المكان الذي نقف عليه وموقعه في المجال الواسع للاهتمامات السياسية، والاجتماعية، والفلسفية، هذه هي الوسائل التي يمكننا من خلالها أن نطوِّر هوية منفصلة عن الدور الوظيفي.

إن الضابط الشاب الذي سبق أن تعرَّضنا لحكايته في الفصلين السابع والثامن، والذي أطلق صافرة الإنذار على رئيسه؛ لضلوعه في سرقة ما يؤخذ من مسرح الجريمة من ممتلكات، لهو مثال على هذا التوتر البنَّاء الذي يحدث عند التنازع بين القناعات الأخلاقية للفرد، ومعرفته بما هو سائد في المنظمة التي يعمل بها، حتى وهو ضابط في فترة التجربة كان يعرف جيدًا طبيعة ثقافة إدارته فيما يتعلق بالتبليغ على ضابط زميل، كما يفهم جيدًا سلسلة الإجراءات والخطوات التي يجب اتباعها فيما يتعلق بالممتلكات التي يتم أَخْذُها من مسرح الجريمة حتى تسجيلها في سجل الأدلة، كما كان يعلم تمامًا ما يتوفَّر لديه من خيارات في الإدارة التي يعمل بها، حيث كان أمامه إما أن يواجه رئيسه شخصيًّا بما لديه من نتائج وأدلة، أو أن يتوجَّه إلى وحدة الشؤون الداخلية التابعة للإدارة وتقديم ما لديه من أدلة، ولكن من المستبعَد تمامًا أن يُفْضِي أيٌّ من هذين الخيارين إلى نتيجة أخلاقية، كما كان على علمٍ أيضًا بأن مدَّعي عام المنطقة يمثِّل الخطوة التالية في التسلسل الهرمي القائم خارج إدارته، كان على معرفة جيدة بشخصيات المسؤولين في هذا المكتب وبما فيه الكفاية ليثق بهم، ومن ثم يُطلِعهم على ما لديه من معلومات بالغة الحساسية، وأخيرًا فإن ضميره ووعيه لا يسمحان له بتجاهُل فساد بهذا الشكل، والابتعاد دون اتخاذ ما يُمْلِيه عليه ضميره من إجراء سليم، لقد دفعه وضوح أولوياته الأخلاقية الخاصة في اتجاه استخدام معرفته التنظيمية لاتخاذ القرار الصائب.

إن اتخاذ قرارات منسجمة مع المهمة القانونية المحدَّدة للمنظمة العامة يُعَدُّ عملًا أساسيًّا للإيفاد بالدور الوظيفي، ولتمكين النظام الهرمي للمنظمة العامة من العمل بالصورة المناسبة، يوفِّر هذا الالتزام تنظيمًا إداريًّا للأهداف، ويضع قيودًا على التحيُّز والرغبات الشخصية للإداري، وعلى ميول شاغلي الوظائف العليا في الهرم التنظيمي نحو تحويل المنظمات العامة إلى مجال للقوة الخاصة بهم، ويجب تذكير جميع العاملين بمختلف المستويات في الهرم التنظيمي بشكل منتظم عن أهداف وغايات العمل حسب ما وردت في القانون المجاز بواسطة الممثِّلين الذين تم انتخابهم عن طريق الجمهور، ولكن ينبغي علينا في الجانب الآخر ألَّا نتوقع أن يكون القانون مكتملًا بحيث يمكن تطبيقه بكل بساطة في أية لحظة، كما أن على الإداريين العامِّين الالتزام بتقديم المقترحات إلى رؤسائهم في العمل، وإلى الجماهير؛ لإجراء التعديلات المطلوبة في مهمة المنظمة، وذلك كلما ازدادوا معرفة برغبات الجمهور، وطبيعة المشكلات التي تحتاج إلى حلول.

تعتبر حالة الطريق السريع الذي في حاجة عاجلة إلى توسعة لضمان سلامة المشاة صغار السن، والتي نُوقِشت في الفصل الرابع، مثالًا جيدًا للالتزامات المتنافسة، وعلى الرغم من أن القانون يتطلب دراسة الأثر البيئي في الحالات التي سوف تنتهك فيها الطرق المساحات المخصَّصة للحدائق، ولكن في

مثل هذه الحالة ينبغي على الإداري المسؤول أن يستشعر بعض الالتزام للقيام بأكثر من مجرد الانتظار لمدة عامين في الوقت الذي يتعرَّض فيه الأطفال للخطر، وفي هذا الموقف يمكن للمرء أن يسعى بقوة في البداية إلى الدفع نحو إجراء دراسة الأثر البيئي بصورٍ عاجلة، أو أن يلتمس إعفاء إداري لهذه الحالة الخاصة، أو اللجوء إلى المحاكم لإصدار قرار خاص بهذه الحالة، ولكن على المدى الطويل فإن مثل هذا الوضع يستحق أيضًا إجراءات استباقية من الإداري للبحث عن تعديلات في القواعد والتشريعات تسمح بتعاملٍ استثنائي مع مثل هذه الحالات التي تشكِّل فيها السلامة أولوية قصوى.

عادة ما يكون الإداري المسؤول مطالبًا بالامتثال بالمعايير والإجراءات غير الرسمية للمنظمة، والتي تمثِّل وسائل تنظيمية محدَّدة لهيكلة وتنظيم العمل بما يتَّسق مع الرسالة المشروعة للمنظمة، ولأنه لا يمكن كتابة كل شيء بشكل رسمي، ولأننا ندرك أن المعايير التي يتم تطويرها بشكل غير رسمي تعطي التماسك والهوية للمنظمة، فإن هذه الأنماط غير الرسمية للممارسة تلعب دورًا أساسيًّا.

ولكن في بعض الأحيان قد تؤدي هذه الضوابط إلى تخريب المهمة أو الانتقاص من إنجازاتها، كما هو الحال في نزوح الأهداف، ويتحمَّل الإداري المسؤول حقًّا التزامًا باقتراح تغييرات عندما تصبح الضوابط عائقًا أمام رغبات الجمهور، أو لا تتفق مع الرأي المهني، أو تتعارَض مع الضمير الشخصي، كما لا يمكننا أن نتجاهل القواعد والإجراءات غير الملائمة، أو أن نتحايل عليها من جهة أو الامتثال لها والعمل بموجبها على مضض من جهة أخرى.

من ضمن الأمثلة على المعايير غير الرسمية التي شكَّلت معضلة واجهها المجتمع في السنوات الأخيرة هي تلك المتعلِّقة بالعلاقة بين الرجل والمرأة في مقر العمل، فعلى مدى عقود كان من الممارسات الشائعة أن يفترض الرجال قيام النساء العاملات معهم بصنع قهوة لهم، أو تدوين وقائع الاجتماعات، على الرغم من أن هذه الأعمال لم تُدْرَج ضمن واجباتهن الرسمية، والأخطر من ذلك أن من الرجال من يفترض أن من المقبول التحرُّش جنسيًّا بالنساء العاملات بطريقة أو أخرى، قد تُعَدُّ هذه المعايير غير الرسمية مقبولة في وقتنا الراهن، وفي بعض الحالات يحظرها القانون والقواعد بصورة صريحة، ولذا فإن التصدي لمثل هذا النوع من المعايير غير الرسمية التي تَحُطُّ من قدر العمال، وتنتهك خصوصياتهم، وتفشل في احترام احترافيتهم يمثِّل التزامًا أخلاقيًّا.

وعلى الإداريين العامِّين أن يعملوا ضمن البناء التنظيمي الخاص بالمنظمة التي يعملون فيها، فذلك هو التزامهم العاجل الذي يستحق منهم الولاء والجهد الأوَّلي، لقد وُضِعَتْ فيهم الثقة للقيام بالعناية والاستخدام اللازمين لقطعة معينة من ممتلكات الجمهور، ويجب على الإداريين العامين ألَّا

يدخروا جهدًا في حمل الالتزام الكبير الخاص بتشجيع التعاون، بدلًا من التنافس مع الوحدات والمنظمات الأخرى، ومع الموظفين المعيَّنين بالانتخاب، ومع الجماهير، إن التعاون غير الكامل يهدِّد الموارد، ولا يعزِّز عمل الحكومة بشكل عام، ذلك أن معظم المشكلات المعقَّدة تحتاج إلى تعاون فعَّال من عدة وحدات حكومية، ومن المواطنين أيضًا.

لا تتطلب الحاجة إلى تحقيق التوازن بين هذه الالتزامات مثالًا توضيحيًّا محددًا؛ لأن مشاكل حفظ الولاء التنظيمي وتحقيق الأهداف بشكل تعاوني من الأمور المعروفة والذائعة الانتشار، تميل وكالات إنفاذ القانون إلى التشدُّد والسرية في عملها، ولا تحبِّذ على تبادُل المعلومات إلا على مضض، وفي أضيق نطاق عند حالات الضرورة القصوى فقط، كما تعاني فروع القوات المسلحة المختلفة من نفس البيئة التنظيمية المتحفِّظة، أما الوكالات الصحية، ودوائر الرعاية الاجتماعية، فتميل إلى تجاهُل بعضها البعض، يجد مخطِّطو الطرق السريعة الولائية والحكومات المحلية صعوبةً في العمل بشكل جماعي، والتعاون فيما بينهم من أجل الصالح العام، أما الهيئات الفيدرالية والوكالات الولائية فنجدها تتعامل مع بعضها البعض بصورة سلسلة من الناحية القانونية، ومن على البعد، ومع ذلك تدعو الإدارة المسؤولة إلى تحقيق التوازن بين قيام الإداري بواجبه نحو المنظمة التي يعمل لديها، والتعاون مع الجهات الأخرى سعيًا نحو تحقيق القيم والأهداف العامة الأكثر أهمية.

توفِّر مدونة الأخلاقيات والتشريعات الأخلاقية نقاطًا مرجعية روتينية لما يعتبر أسلوبًا أخلاقيًّا يعمل بمقتضاه المسؤولون الإداريون، وتمثِّل هذه المدونات والقوانين مجتمعةً الأحكامَ الرسمية العامة للمجتمعات السياسية والمهنية بشأن السلوك المقبول وغير المقبول، وكلاهما يترك مجالًا رحبًا للإداريين للتفسير وإصدار الأحكام من خلال الممارسة في حالات ملموسة، ومع ذلك ينبغي أن تسترشد عملية تفسير وتطبيق مواصفات قوانين الأخلاقيات ومدونات قواعد السلوك بالقيم الأساسية التي تمثِّل أسس التقاليد السياسية التي يشار إليها أحيانًا بقيم النظام، وكذلك من جانب الضمير المتطوِّر للإداريين، يشجِّع ذلك على الامتثال لروح القانون ومدونات الأخلاقيات، وليس مجرد الرسالة، كما توفِّر القيم السياسية الداخلية والضمير المتطوِّر فحصًا لقوانين الحماية والخدمة الذاتية التي تعتمدها الجمعيات المهنية، كما أنها تضع نقطة مرجعية أوسع يمكن من خلالها تقييم شرعية أي فقرة معينة من تشريعات الأخلاقيات.

وعلى سبيل المثال، على الرغم من وجود لوائح اتحادية تتعلق بتضارب المصالح تنطبق على قضية ليندا وجورج الموصوفة في الفصل الثاني، فلا بد للمشرف المسؤول عن ليندا أن يأخذ في الاعتبار أهمية الكرامة الفردية واحترام الخصوصية، والتي تُعَدُّ من القيم بالغة الأهمية في تقاليدنا

السياسية، والسؤال إذن ليس ما إذا كان ينبغي على المشرف مراقبة اللوائح أو أن يستجيب لرغبات ليندا، ولكن بدلًا من ذلك فإن المسألة الحقيقية تكمن في كيفية المحافظة على مقاصد القانون، وفي ذات الوقت المحافظة على احترامه لكرامة ليندا وخصوصيتها، إن التوتر بين هذين الالتزامين يُعَدُّ أمرًا صحيًّا لأي مشرف يسعى لإيجاد المعالجة اللازمة لمثل هذه المسائل، إن إصدار أي توجيه إلى ليندا بالكف عن لقاء جورج يعني معاملتها بطريقة آلية ومسيئة، وفي ذات الوقت فإن الاستسلام لها قد يعني المخاطرة بالقبول بحالة حقيقية وملموسة من حالات تضارب المصالح، وبالتالي قد يكون أحد الحلول إقدام المسؤول على التحدث مع ليندا حول هذه المعضلة، وتقديم ضمان لها بأنك تتفهم وضعها وتَوَدُّ مساعدتها، قد تناقش بعد ذلك البدائل المطروحة من أجل الحفاظ على كرامتها وخصوصيتها دون إغفال أداء واجبك تجاه القانون، وبإمكانك تضمين البدائل المبيَّنة في الفصل الثاني، لا بد من التوصل إلى حلول تحفظ حقوق كافة الأطراف، ودون تعريض ليندا إلى عقابٍ عن حياتها الخاصة خارج أوقات العمل.

وبصورة عامة يجب على الإداريين العامِّين أن يعترفوا بمسؤولياتهم أمام البناء الهرمي للمنظمة، فعندما يعمل التنظيم الهرمي للمنظمة بشكل جيد، كما اقترح أبلباي، فإن تكوين المسؤولية في هذه الحالة يشمل الوسائل اللازمة لإدارة مستويات مختلفة من المسؤولية من أجل تحقيق مهمة المنظمة، ومن أجل تفويض الصلاحيات بصورة مناسبة، ومع ذلك فإن المسؤولية تجاه الرؤساء في العمل لا تعني بالضرورة اتباع الأوامر غير القانونية التي تصدر منهم؛ ذلك أن على الإداريين العامين أيضًا أن يستفسروا، وأن يعملوا على تحدي ومقاومة الأوامر والتعليمات المخالفة لمهمة المنظمة، والمخالفة للمبادئ المهنية المقرَّرة، ولقيم التنظيمات السياسية، أو المخالفة لما تُمْليه عليهم ضمائرهم، ويجب عليهم أولًا المحافظة على مسؤولياتهم تجاه المواطنين، وتجاه زملائهم في المهنة، وتجاه مبادئهم الشخصية، وعلى الإداريين العامين أيضًا مواجهة رؤسائهم الذين يُحِيدون بصورة خطيرة عن نقاط الارتكاز الأساسية، مع ضرورة العمل على توضيح الأحكام والأسباب التي دعت الإداريين إلى الاعتقاد بعدم قانونية الأوامر الصادرة إليهم من الرؤساء، وتشتمل هذه المسؤولية على عملية الإسهام في تطوير الترتيبات التنظيمية اللازمة لتوفير قدر معقول من الحماية لأولئك الإداريين الذين يقومون بذلك التحدي لرؤسائهم، كما يجب تدعيم المسؤولية الفردية للموظفين الذين يقومون بانتقاد منظماتهم بصورة علنية، ويطلقون صافرات الإنذار، وذلك عن طريق آليات مساندة متى كان ذلك ضروريًّا.

تقدِّم حالة ماري راجيانتي (Marie Ragghianti)، التي نوقشت في الفصل الثامن، مثالًا توضيحيًّا لتحقيق التوازن بين الالتزامات، فعندما بدأت راجيانتي في الاشتباه بأن هنالك من يقوم

ببيع قرارات إصدار العفو عن السجناء في مكتب حاكم الولاية بلانتون (Blanton)، أقدمت فورًا على إثارة الأمر مع المستشار العام لبلانتون إدي سيسك (Eddie Sisk)، ومن ثم مساعد بلانتون تشارلي بينسون (Charlies Benson)، لقد نَفَيَا لها تمامًا وجود مثل هذه الممارسة داخل مكتب الحاكم، وفي وقت لاحق بدأ كل من سيسك وبنسون بممارسة ضغوطٍ عليها لإجبارها على الانخراط في أنشطة مشبوهة، مما دفع راجيانتي إلى التوجه بشكوكها إلى الحاكم، لقد تأكَّدت راجيانتي -من خلال رد الفعل البارد وغير المستجيب الذي أبداه الحاكم حول سوء السلوك داخل الدائرة الداخلية الخاصة به- من أنها قد استنفدت كل الموارد المتاحة ضمن الهرم التنظيمي الخاص بها، مما دفعها في نهاية المطاف إلى إبلاغ مكتب التحقيقات الفيدرالي بما لديها من شبهات في مكتب الحاكم، لقد أوفت راجيانتي بقَسَمِها اليمين لوظيفتها العامة بتحدِّيها للسلطة العليا الفاسدة بعد أن كانت حريصة على أن تكون مسؤولة أمام التسلسل الهرمي القائم على النحو الواجب، وعلاوة على ذلك لم تتوقف راجيانتي عن مطاردة هذه الحالة عند صدور الحكم بالسجن على كلٍّ من بلانتون، سيسك، وبنسون، بل استمرت في كفاحها ولم يهدأ لها بال إلى أن تم سَنُّ إصلاحات قانونية لمجلس العفو وإطلاق السراح المشروط بولاية تينيسي، وتم إقرارها لتصبح قانونًا معتمدًا.

يُعَدُّ الإداري العام مسؤولًا عن الحفاظ على المعرفة بالمجال المهني، وتعزيزها بالشكل الذي يساعد على بناء أساس متين من الكفاءة، مما يمكِّنه من وضع مجموعة من مسارات العمل البديلة عند مواجهة مسألة أخلاقية، كما من شأنه أن يوفِّر الأساس اللازم لتقييم أدائه وأداء الآخرين أيضًا، بيد أن هذا النوع من المعارف المهنية البحتة ليس كافيًا في حد ذاته، بل يحتاج إلى تدعيمه بفهم شامل وعميق للنظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، فمن شأن المعرفة العميقة والواسعة أن تَحُدَّ من النظرة المهنية الضيقة، ومن الإفراط الزائد في الولاء للمنظمات التي يعملون لديها، وتشجِّع على تنفيذ الإدارة العامة كجزء لا يتجزأ من السياق السياسي والاقتصادي والاجتماعي الأوسع، والنهوض بالالتزامات تجاه مجتمع ديمقراطي ذي نسيج اجتماعي متنوع، ويجعلنا أكثر وعيًا بالعواقب الاقتصادية لما نقوم به من أعمالٍ إدارية.

ومما يدل على أهمية هذا التوتر القائم بين العمل وفقًا لإطار القوانين والتشريعات الحالية فقط مقارنةً بفهم شامل للبيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الأوسع نطاقًا حالةُ السيدة كارمايكل التي استعرضناها في الفصل الرابع، والتي تُعَدُّ أفضل مثال لذلك، وبصفتك مديرًا مساعدًا لمشروع وكالة إعادة التطوير البلدي في منطقة فيكتوريا فإنك ستتصرف بشكل قانوني كامل وسليم، ودون الالتفات لأي اعتبارات أخرى إذا قرَّرت نَقْلَ السيدة كارمايكل من منزلها إلى مكان

آخر تمهيدًا لهدمه، ومع ذلك فإن الأخذ بعين الاعتبار مجموعة أكثر تعقيدًا من القيم، بالإضافة إلى القانون، فسوف يكون له تأثير عليك، ويضع قيودًا على سلوكك، وكما هو معلوم فإن وكالات إعادة التطوير متهمة دائمًا بأنها غير حساسة تجاه أولئك الذين يعانون من الضعف، ولا سيما كبار السن والفقراء مثلما السيدة كارمايكل، وما لم تكن حريصًا على تلبية احتياجاتها بأكبر قدر ممكن فقد تواجه البلدية بدعوى قضائية، وربما يؤدي ذلك إلى تأليب الرأي العام ضدها، وتواجَه بضغط سياسي، مما قد يؤثِّر سلبًا على ميزانيتها، أنت تعرف شخصيًّا كيف أنك سوف تميل ببساطة إلى التصرف وفقًا لنصوص القانون دون الالتفات للنطاق الأوسع للقيم، وبالتالي فإن التوتر بين العمل وفق القوانين والتشريعات الحالية مع الاحتفاظ بهوائيات لضبط الصورة الكبيرة سوف يوفِّر توازنًا مفيدًا للتعامل الأمثل مع هذه المشكلة الأخلاقية.

من الواضح أن الالتزام بصرف الوقت والجهد في مجال العمل لتحقيق أغراض المنظمة شيء مطلوب لأي شخص قبل أن يقوم بدور القيِّم على مصالح المواطن، إن هذا الدور يتطلَّب منا وضع المصالح والمشروعات الذاتية جانبًا، وأن ننشغل بصورة جادة ونشيطة بخدمة الجماهير، وهذا يشتمل على بَذْل أقصى ما نملك من رؤية وأفكار في سبيل حل مشكلات الجماهير والتعامل معها، وتتضمَّن هذه المسؤولية المحافظة على الصحة الجسمانية، وصفاء الذهن، والتركيز التام أثناء أداء الوظيفة، كما أن المحافظة على العلاقات الأسرية والاجتماعية لها أهمية مساوية، ولا يمكن للإداريين العاملين القيام بدورهم كوكلاء موفوَّضين لخدمة مصالح المواطنين دون الدخول في تجربة، أو التزام نحو تلك المجالات الأخرى من مجالات الحياة، فبدون تلك الأبعاد الحياتية ستهيمن المنظمة إلى حدٍّ كبير على تفكيرنا، وقد نفقد بعض نقاط المرجعيات الأخرى التي نعتمد عليها، كما أنه يجب على الإداري المواطن أن يكون أيضًا مواطنًا مشاركًا في الحياة الخاصة.

يمكن استخدام المقتطف القصير من رواية ميشنر تشيزابيك التي افتتحنا بها الفصل الثاني لتوضيح هذا التوازن الجوهري بين الالتزام التنظيمي والحفاظ على الحياة خارج العمل، واحدة من عجائب بوسي باكسموريس (Puesy Paxmores) وأوينز ستريدس (Owens Streeds) اللَّذَيْنِ كرَّسَا كامل وقتهما وجهدهما للتفاني المُفْرِط في خدمة البيت الأبيض أثناء إدارة نيكسون، مما أدى إلى وصمهما بالنظرة الأحادية، تتعرَّض كل إدارة رئاسية لخطر استهلاك موظفيها، مما يُفْقِدهم التوازن بين الحياة العملية والحياة الأسرية، ومشاركة المجتمع المحلي والأنشطة الاجتماعية التي تخلو من الأغراض السياسية، إن رؤية النفق التي تجعل الواجبات العملية تبدو مهمة بشكل غير متناسب مع

الأدوار الأخرى يمكن أن تدفع الناس إلى التصرُّف بطرق غير أخلاقية في أي منظمة، كما حدث في البيت الأبيض أثناء إدارة الرئيس نيكسون والإدارات السياسية الأخرى.

وعلى الإداريين العامِّين أن يبذلوا قصارى جهدهم في إصدار الأحكام الفنية عندما يتعاملون مع مشكلات معقَّدة، فالرواتب التي يتقاضونها تُصْرَف لهم مقابل الاستفادة من معرفتهم وخبرتهم الفنية، وتمثِّل التبرير للدور الذي يقومون به نيابة عن الجمهور، ومع ذلك فإن الأحكام الفنية يجب أن تتكامل مع المفهوم الخاص بالمواطنة خلال فرص المشاركة المنظمة والفاعلة، إن الخبراء الفنيين وحدهم ليسوا ضمانًا بأن الحكومة ستكون لصالح الجمهور، أو ضدهم، أو أنها لهم، فالكفاءة الفنية، وحتى الفاعلة، يجب أن تكون مساندة لرغبات المواطنين، وبهذه الطريقة فإن القيم المهنية سيتم صياغتها بواسطة الجمهور، إن الإداريين المسؤولين يستخدمون خبرتهم في التعامل مع المشكلات، ويبذلون أقصى جهدهم لإعلام المواطنين عن الاعتبارات الفنية الخاصة بالموضوعات التي تتعلق بتخصصاتهم، وفي الوقت نفسه يتقبَّلون حقوق الجماهير في التأثير على القرارات والأعمال، بما في ذلك حق الجمهور للوقوع في الخطأ.

تُعَدُّ حالة البحيرة الملوثة التي وردت في الفصل الثاني أفضل مثال على أهمية هذه المجموعة من العلاقات، يمثِّل رد المشرف والذي يرى فيه أن خطر الإصابة البشرية عند المستوى الحالي من التلوث الجرثومي يُعَدُّ منخفضًا، يمثِّل حكمًا تقنيًّا ضيقًا، وحتى لو تم قبول هذا التقدير من المخاطر كما يراه المشرف إلا أنه قد تجاهَل تمامًا ولم يأخذ بعين الاعتبار رَدَّ الفعل المحتمل من المواطنين، ومن المؤكَّد أن يصاحب وَضْعَ هذه البحيرة احتجاجٌ جماهيري عام، حيث إن قيمنا الاجتماعية بالغة الحساسية عندما يتعلق الأمر بفقدان أرواح بشرية، حتى لو كانت قليلة العدد، ولا سيما عند الحالات التي يعتقد أن من الممكن تفاديها ومنعها، كما أن العواقب القانونية المحتملة سوف تكون هائلة متى اتضحت الحقيقة، وهو ما سوف يحدث عاجلًا أم آجلًا، وعلى الإدارة ترقُّب وصول أوراق الاستدعاء القضائي في أي وقت، كما أن التداعيات الاقتصادية والسياسية المحتملة من إهمال التعامل مع التلوث لا تقل خطورة بأي حال، وبالتالي إذا كان المشرف قد استفاد من المعرفة التقنية، وفي ذات الوقت كان لديه إحساس قوي بنبض الشارع ومصالح الجمهور من خلال الاحتكاك والتواصل المنتظم مع المواطنين لكان رد فعله مختلفًا عند اكتشاف التلوث في أول مرة، ولَمَّا وقع في فخ الاعتماد فقط على الاعتبارات التقنية، قد يبدو هذا الموقف سليمًا ومنطقيًّا إذا تم تقييمه بصورة منعزلة، ولكن من المرجَّح أن يكون أقل إقناعًا عندما يُنْظَر إليه من خلال عيون الشعب، كما أن العواقب الوخيمة على حياة الإنسان، التي سوف يؤجِّجها

ضجيج واحتجاج الجمهور سوف تعزِّز من أهمية العوامل الأخلاقية، وتدفع الإدارة إلى البحث عن بدائل أكثر أخلاقية.

إن هاتين المجموعتين من العناصر الأساسية يمكن أن يتم استخدامهما كدليل للتشخيص والتخطيط الخاص بالمنظمة، فهي تقترح المكوِّنات التي يفترض وجودها في المنظمات القائمة، إضافة إلى المكوِّنات التي يجب غرسها في المنظمات الجديدة التي تحت الإنشاء، ويُعَدُّ هذا النموذج الداعم للإداريين المسؤولين نموذجًا مثاليًّا على شاكلة النموذج الويبري، فهو عبارة عن بناء مفهومي لا يمكن أبدًا أن يتم تطبيقه بطريقة كاملة في أي منظمة حقيقية، ومع هذا فإنه يوضِّح التعقيدات الخاصة بالتوصل إلى الإدارة المسؤولة والإداريين المسؤولين، ويحدِّد المساحات الموجودة في الحياة التنظيمية التي نحتاج إلى أن نوجِّه إليها أبحاثنا، وتحليلاتنا، وتدريبنا، والعمليات التي نبذلها لتطوير المنظمات.

ويتوافق هذا النموذج مع النصائح الخاصة برالف كيلمان Ralph Lillmann، «الإصلاحات السريعة» (١٩٨٤م)، إن التركيز على أحد هذه العناصر أو حتى على مجموعة منها لن يكون كافيًا لتحقيق التوازن الدقيق المطلوب بين المواطنين والمنظمة، ولن يتحقَّق ذلك إلا من خلال المراجعة الشاملة، والتعامل مع الموضوعات ذات العلاقة الخاصة بالهيكل التنظيمي للمنظمة، والعاملين فيها، وبرامج التدريب، والقواعد، والسياسات العامة، والأعراف غير الرسمية السائدة، والعلاقات مع المواطنين، والقانون الذي تعمل المنظمة بمقتضاه، إن الالتزام بخطة طويلة الأجل لتطوير المنظمة والعاملين فيها بحيث تركِّز على مراجعة شاملة للنقاط السابقة سوف تأتي بنتائج أهم بكثير من تلك التي تأتي بها الجهود المشتتة.

ومع كل هذا فإنها لحقيقة أيضًا أنه ليس هناك مؤسسة معينة بإمكانها وحدها تحقيق إنجاز كاملٍ للأهداف المرسومة لها، إن إسهام كل من الموظفين المنتخبين، ومنظمات المواطنين، والجمعيات المهنية، والمعاهد الأكاديمية لأمر مطلوب من أجل الإسهام في ذلك بفاعلية، إن جزءًا من الأعمال المطلوب إنجازها تقع خارج نطاق طاقة المنظمات العامة، وخارج نطاق مصالحها المحسوسة، لهذا، وبالرغم من إمكان تقديم معظم العمل بالكامل داخل المنظمة العامة، إلا أن بعض الأعمال قد تتطلَّب عمل ترتيبات مع جهات أخرى، ويتبقى أيضًا جزء من الأهداف التي يجب أن تتم خارج المنظمة العامة، إن الإدارة المسؤولة ليست فقط مهمة أولئك الذين يمارسون الإدارة العامة لوحدهم، بل هي الشيء الذي يعمل من أجله جميع المكافحين من أجل مجتمع ديمقراطي في أية دولة إدارية.

المراجع

REFERENCES

Aiken, H. D. *Reason and Conduct*. New York: Knopf, 1962.

American Society for Public Administration. "Whistle Blowing, A Time to Listem … A Time to Hear." Policy Statement Adopted Des. 2, 1979.

American Society for Public Administration. "Code of Ethics and Implementation Guidelines." Washington, D.C.: American So-ciety for Public Administration, 1985.

Appearance of Success Is Key to Tax Audit System. Los Angeles Times, Dec. 21, 1979.

Appleby, P. H. *Morality and Administration in Democratic Government*. Baton Rouge: Louisiana State University Press, 1952.

Appleby, P. H. "Public Administration and Democracy." In R. C. Martin (ed.), *Public Administration and Democracy*: Essays in Honor of Paul Appleby. Syracuse, N.Y.: Syracuse University Press, 1965.

Arendt, H. *Eichman in Jerusalem*. New Your: Viking Penguin, 1963.

Arthur D. Little, Inc. *Effective Citizen Participation in Transportation lanning*. Washington, D.C.: U.S. Department of Transportation, 1976.

Association of the Bar of the City of New York Special Committee on the Federal Conflict of Interest Laws. *Conflict of Interest and Federal Service.* Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960.

Bailey, S. k. "The Relationship Between Edhics andPublic Service." In R. C. Martin (ed.), *Public Administration and Democracy: Essays in Honor of Paul appleby*. Syracuse, N.Y.: Syracuse University Press, 1965.

Banton, M. Roles: *An Introduction to the Study of Social Relations*. New York: Basic Books, 1965.

Barnard, C. I. "A Definition of Authority." In Robert k. Merton et al. (eds.), *Reader in Bureaucracy*. New York: Free Press, 1952.

Barnard, C. I. *The functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1964.

Bates, S. "May Lai and Viet Nam: The Issues of Responsibility. "In P. A. French (ed.), *Individual and CollectiveResponsibility:* The Massacre at My Lai. Camridge, Mass.: Schenkman, 1972.

Baumhart, H. "How Ethical Are Businessmen?" *Harvard Business Review*, 1961, pp. 6-9.

Beard, E. "Conflicts of Interest and Public Service. "In J. T. De-George and J. A. Picher (eds.), *Ethics, Free Enterprise and Public Policy.* New Yor;: Oxford University Press, 1978.

Beard, E., and Horn, S. *Congressional Ethics: The View from the House*. Washington, D.C.: The Brookings Instiution, 1975.

Becker, H. "Whose Side Are We on?" *In Annual Editions Readings in Social Problems* 1973-74. Guilford, Conn.: Dushkin, 1973.

Belford, T. S., and Adms, B. "Conflict of Interst Legislation and the Common Cause Model Act." *In The Municipal Year Book.* Washington, D.C.: National League of Cities, 1975.

Bellah, R.N., and others, *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1985.

Bennis, W. *Beyond Bureaucracy: Essays on the Development and Evolution of Human Organizations*. New York: McGraw-Hill, 1966.

Bentley, A. F. *The Process of Government*. San Antonio, Tex.: Principia, 1949.

Benveniste, G. *The Politics of Expertis*, (2nd ed.) san Francisco: Body & Fraser, 1977.

Berger, P., Berger, B., and Lellner, *H. The Homeless Mind: Modernization and Consciousness*. New York: Vintage Books, 1973.

Berger, P., and Luckman, *T. The Social Constructio of Reality*. New York: Doubleday, 1966.

Berger, P., and Neuhouse, *R. J. To Empower People: The Role of Mediating Structures in Public Policy.* Washington, D.C.: American Enterprise Institute, 1977.

Brenner, S., and Mollandar, E. "Is the Ethics of Business Changing*?" Harvard BusinessReview*, 1977, 55 (1), 57-71.

Buchanan, J. P. *Bureaucratic Responsibility*. Baltimore, Md.: Johns Hopkins University Press, 1986.

Gaiden, G. E., and Truelson, J.A. "Whistleblower Protection in the USA: Lessons Learnt and to Be Learnt." *Australian Journal of Public Administration*, 1988, 47 (2) 199-29.

Calhoun, J. C. A *Disquisition on Government and Selections from the Discourse*. G. Post (ed.). New York: Liberal Arts Press, 1953.

Caro, R. A. *The Broker: Robert Moses and the Fall of New York.* New York: Vintage, 1975.

Chandler, R. C. :"The Problem of Moral Resoning in American Public Administration: The Case for a Code of Ethics. "*Public Administration Review*, 1983, 43 (1), 32-39.

Chandler, R. C. "The Public Administrator as Representative Cltizen: A New Role for the New Century." In H. G. Fredericson and R. C. Chandler, "Citizenship and Public Administration." *Public Administration Review*, 1984, special Issue, 196-206.

Cleveland, H. *The Future Executive*. New York: Harper & Row, 1972.

Code of Ethics for Governmant Service Joint resolution of the U.S. House of Representatives and the U.S. Senate as: "House Concurrent Resolution 175 in the Second Session of the 85th Congress.".

Cooper, T. L. "The Hidden Price Tag: Participation Costs and Health Planning." *American Jornal of Public Heath*, 1979 69 (4), 368-74.

Cooper, T. L. "Hierachy, Virtue, and the Practice of Public administration: *A Perspective for Normative Ethics." Public administration Review, 1987, 47* (4), 320-28.

Cooper, T. L. *An Ethic of Citizernship for Public Administratn*. Englewood Cliff, N.J.: Prentice Hall, 1991.

Crozier*, M. The Stalled Society*. New York: Viking Penguin, 1973.

Davis, K. C. *Discretionary Justice: A Preliminary Inquiry*. Baton Rouge: Lousisiana State University Press, 1969.

Davis, M. "Conflict of Interest." *Business and Professional Ethics Journal,* 1982, 1 (4), 17-27.

Dean, J. *Blind Ambition.* New York: and Leisure. Garden City, N.Y.: Anchor Books, 1964.

Denhardt, KL. G. *The Ethics of Public Service*. New York: Green-

Dewey, J. *Human Nature and Conduct*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1922.

Downie, R. S. Roles and Values: *An Introduction to Social Ethics.* London: Methuen, 1971.

Downi, R.S. " "Responsibility and Social Roles. " *In P. A. French, Individual and Collective Responsibility: The Massacre at My Lai, Cambridge,* Mass.: Schenkman, 1972.

Drews, E. M., and Lipson, L. *Valves and Humanity*. New- York: St. Martin'sPress, 1971.

Durkheim, E. *Professional Ethics and Civic Morals*. C. Brookfield (trans.),. Boston: Routledge & Kegan Paul, 1957.

Dvorin, E. P., and Simmons, R. H. *From Amoral to Humane Burecracy*. San Francisco: Canfield Press, 1972.

Egger, R. "Responsibility in Administration: An Exploratory Essay." In R. C. Martin (ed.), *Public Administration and Democacy: Essays in Honor of Paul Appleby*. Syracuse, N.Y.: Syracuse University Press, 1965.

Emmet, D. *Rules, Roles and Relations*. New York: St. Martin's Press, 1967.

Ewing, D. Freedom Inside the Organization: *Bringing Civil Liberties to the York Place*. New York: Dutton, 1977.

Federal Presonnel Manual, 1972.

Finer, H. "Administrative Responsibility in Democratic Government." In Rourke, F., *Bureauratic Power in National Politics.* (2nd ed.) Boston:Little, Brown, 1972. (Originally Published 1941.)

Finer, H. "Better Government Personnel." *Political Science Quarterly, 1936, 51 (4*), 569-99.

First Annual Report to the Congress on the Activities of the Office of Special Counsel. Washington, D. C.: U.S. Government Printing Office, 1979.

Fleishman, J. L., Liebman, L., and Moore, M. H. (ed.) *Public Duties: The Moral Obligations of Government Officials*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1981.

Foster, G. D. "Law, Morality, and the Public Servant." *Public administration Review, 1981, 4* (1), 29-33.

Frederickson, H. G. "Toward a New Public Administration: In F. Marini (ed.) *Toward a New Public Administration*, The Minnistration Rerspective. Scranton, Penn: Chandler, 1971.

Frederickson, H. G., and Hart, D. K. "The Public Service and the Patriotism of Benevolence." *Public Administration Review, 1985, 45* (5), 547-53.

French, P. "Nuremberg Trials.: The Jodl Defense." In Individual and Collective Responsibility: *The Massacre at My Lai. Cambridge,* Mass.: Schenkman, 1972.

Friedrich, C. J. "Responsible Government Service under the Americn Constiution," Monograph No. 7 in C. J. Friedrich and others, *Problems of the American Public Service*. New York: McGraw-Hill, 1935.

Friedrich, C. J. "Some Observations on Weber's Analysis of Bureaucracy." In R. Merton (ed.), *Reader in Bureaucracy*. New York: Free Press, 1952.

Fridrich, C. J. "The Dilemma of Administrative Responsibility" In C. J. Friedrich (ed.), Responsibility. New York: Liberal ArsPress, 1960.

Friedric, C. J. (ed.), *The Public Intrest*. New York: Atherton Press, 1962.

Friedrich, C. J. "Public Policy and the Nature of Administrative Pesponsibility." In F. E. Rourke (ed.), *Bureaucratic Power in National Politics*. (2nd ed.) Boston: Little, Brown, 1972. (Originally published (1940.)

Gaus, J. M. "The Responsibility of Public Administrators." In J. M. Gaus, L. D. White, and M. Dimock (eds), *The Frontiers of Public Adinistration.* Chicago: University of Chicago Press, 1936.

Goodnow, F. *Politics and Administration*, New York: Macmillan, 1900.

Gorney, R. *The Human Agenda*. New York: Simon & Schuster, 1972.

Graham, G.A. "Ethical Guidelines for Public Administrators: Observations on Rules of the Game." Washington, D. C.: National Academy of Public Administration, n.d.

Grunebaum, J. O. "What Ought the Representative Represent?" In N. E. Bowie (ed.), *Ethical Issues in Government*. Philadelphia: Temple Univeersity Press, 1981

Gustafson, K. "Notes on Theology and Ethics." In D. Jenkins (ed.), *The Scope of Theology*. Cleveland, Ohio: World Publishing, 1965.

Guy, M. E., "Minnowbrook II : Condclusions." *Public Administration* Review, 1989, 49 (2), 219-20.

Hardin, G. "The Tragedy of the Commons." In G. Hardin and J. Baden, *Managing the Commons*. San Francisco: Freeman, 1977.

Harel, I, *The House on Garibaldi Streel. New York: Bantam Books*, 1975.

Harmon , M. "Administrative Policy Formulation and the Public Intrest." *Public Administration Review*, 1969, 29 (5), 483-91.

Harmon, M. "Normative Theory." In Frank Marini (ed.), *Toward a New Public Administration: The Minnowbrook Perspective*. Scranton, Penn.: Chandler, 1971.

Hart, D. K. "The Virtuous Citizen, the Honorable Bureaucrat, and "Public" Administration." Public Administration Review, 1984, 44, Special Issue on Citizenship, 111-20.

Heclo, H. "OMB and the Presidency-The Problem of Neutral competenc." *The Public Interest*, 1975, 38 (2), 80-98.

Hejka-Ekins, A. "Teaching Ethics in Public Administraion." *Public Administration Review*, 1988, 48 (5), 885-91.

Held, V. *The Public Interst and Individual Interests*, New York: Basic Books, 1970.

Isenberg, D. J. "How Senior Managers Think," *Harvard Business Review,* Nov.-Dec. 1984, 62, 81-90.

Jackall, R. "Moral Mazes: Bureaucracy and Managerial Work," *Harvard Business Review*, Sept. –Oct. 1983, pp. 118-30.

Jackson, R. *The Case Against the Nazi War Criminals*. New York: Knoph, 1946.

Jackson, R. *The Numberg Case*. New York: Knoph, 1947.

Janis, I. L., and Mann, *L. Decision Making*. New York: Free Press, 1977.

Jeques, E. *A General Theory of Bureaucracy*. Ne York: Halsted Press, 1976.

Jaworski, L., *The Right and the Power*. New York: Pocketbooks, 1977.

Jones, W. J., Sontag, F., Becker, M. O., and Fogelin, *R. Approaches to Ethics*. (2^{nd} ed.) New York: McGraw-Hill, 1969.

Jos, P. H., Tompkins, M. E., and H Hays, S. W. "In Praise of Difficult People: A Portarait of the committed Whistleblower. *"Public Administration Review*, 1989, 49 (6), 552-61.

Judd, R. R. "Ethics Codes and Commissions Legislation and Litigation in [by year]." Available through the Council on Governmental Ethics Legislation, P.O. Box 11910, Iron Works Pike, Lexington, KY 40578-9989.

Kernaghan, K. *Ethical Conduct: Guidelines for Government Employees.* Toronto: Institute of Public Administration of Canada, 1975.

Kilmann, R. H. *Beyond the Quick Fix: Managing Five Tracks to Organizational Success*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

King, G. D. "Commentary on Codes of Ethics of the International Association of Chiefs of Police." In I. Hill (ed.), *The Ethical Basis of Economic Freedom*. Chapel Hill, N.C.: American View-point, 1976.

Kneier, a. "Ethics in Government Service." In I. Hill (ed.), *The Ethical Basis of Econmic Freedom.* Chaple Hill, N.C.: American Viewpoint, 1976.

Leahy, P. J. The Whistle Blowers: *A Report on Federal Employees Who Disclose Acts of Governmental Waste, Abuse and Corruption.* Prepard for the Committee on Governmental Affairs, United States Senate. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1978.

Lieberman, J. K. *How the Governmment Breaks the Law.* Baltimore: Viking Penguin Books, 1973.

Lippman, W. *Public Opinion*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, 1922.

Little, A. D. *Effective Citizen Participation in Transportation Planing.* Washington, D.C.: U.S. Department of Transportation, 1976.

London, P. *Behavior Control.* New York: Harper & Row, 1971.

Lowi, T. J. The End of Liberalism: *The Second Republic of the United States*. (2nd ed.) New York: Norton, 1979.

Luebke, N.R. "Conflict of Interest as a Moral Category." *Business and Professional Ethics Journal*, 1986, 6 (1), 66-81.

MacIntyre, A. *After Virtue*. (2nd ed.) Notre Dame, Ind.: Notre Dame University Press, 1984.

McKeon, R. "The Development and the Significance of the Concept of Responsibility." *Revue Internationale de Philosophie,* 1957, 2 (39), 3-32.

Mayer, R. T. "Minnowbrook II: Conclusions and Reflections." *Public Adminsistraion Review*, 1989, 49 (2), 218.

Margolis, J. "Conflict of Interset and Conflicting Interests." In T. L., Beuchamp and N. B. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business. Englewood Cliffs*, N.J.: Prentice-Hall, 1979.

Marini, F. (ed.), Toward a New Public Administration: *The Minnowbrook Perspective.* Scranton, Penn.: Chandler Publishing Company, 1971.

Marx, F. M. *Public Management in the New Democracy*. New York: Harper & Row, 1940.

Mathews, D. "Afterthoughts … "*Kettering Review*, Winter 1985, PP. 60-63.

Means, R. *The Ethical Imperative*. New York: Doubleday, 1970.

Meier, K. J. Politics and the Buraucracy. Boston: Duxbury Press, 1979.

Merit Systems Protection Board. Blowing the Whistle in the Federal Government: *A Comparative Analysis of 1980 and 1983 Survey Findings.* Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, October 1984.

Mertins, H. (ed.). *Professional Standards and Ethics: A Worlbook for Public Administrator*s. Washington, D.C.: American Society for Public Administration, 1979.

Mertins, H., and Hennigan, P. J., (eds.). *Applying Professional Standards and Ethics in the Eighties*: *A Worlbool Study Guide for Public Administrators*. Washington, D.C.: American Society for Public Administration, 1982.

Merton, R. K. "Bureaucratic Structure and Personality." In R. K. Merton (ed.), Reader on Bureatu:Ttu:y. New York: Free Press, 1952.

Michener, J. A. *Chesapeale*. New York: Random House, 1978.

Milgram, S. *Obedience to Authority: An Expnimental View*. New York: Harper & Row, 1974.

Mosher,"F. Democracy and the Public Service. New York: Oxford University Press, 1968.

Nachmias, D., and Rosenbloom, D. H. *Bureatu: Tatic overnment USA*. New York:SL Martin's Press, 1980.

Nader, R., Perkas, P. J., and Blackwell, K. *Whistle Blowing*. New . York: Grossman, 1972.

Nelson, W. E. The *Roots of Amnican Bureatu:Tacy, 1830-1900.* Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982.

Ornstein, N.J., and Elder, S. *lntnest Groups, Lobbyists and Poli- cymaling*. Washington, D.C.: Congressional Quarterly Press, 1978.

Ostrom, V. The Intellectual *Crisis in Amnican Public Administra- tion. (2nd ed.) University: University of Alabama Press,* 1974.

Parenti, M. "Power and Pluralism:A View from the Bottom." *Journal of Politics*, 1970,32 (3), 501-30.

Peace Officer Standards and Training Con;tmission of the State of California. "Career Ethics/Integrity Training Approved." *POST Scripts*, 1988, 22 (3). 6.

Perrow, C. *Complex Organizations*: A Critical Essay.Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1972

Peters, T. ·J· and Waterman, R. H. *In Search of Excellence: from America's Best-Run Companies*. New York: Warner, 1982.

Pincoffs, E. L. *Quandaries and Virtues*. Lawrence: University Press of Kansas, 1986.

Porter, D.0."Minnowbrook II: Conclusions." *Public Administra-*

tion Review, 1989, 49 (2), 22.

Pranger, R. The Eclipse of Citizenship: *Power and Participation in Contemporary Politics*. New York: Holt, Rinehart 8c Winston, 1986.

Preimsberger, D. T., and Block, S. "Values, Standards and Integrity in Law Enforcement: An Emphasis on Job Survival." *Journal of California Law Enforcement*, 1986,20 (1), 10-13.

"Proposed Civil Service Changes May Encourage Whisle-Blower." *Los Angeles Times*, Jan. 5, 1978.

Ramos, A. G. "Models of Man and Administrativ Theory." *Public Administration Review*, 1972, 32 (3), 241-46.

Ramos, A. G. The New Science of Organizations: *A Reconceptualization of the Wealth of Nations*. Toronto: University of Harvard University Press, 1981.

Rawls, J. *A Theory of Justics.* Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1971.

Rescher, N. "What Is Value Change?" In K. Baier and N. Rescher (eds.), *Values ad the Future*. Ney York: Free Press, 1969.

Riesman, D., Glazer, N., and Denney, R. *The Lonely Crowd*, New Yourk: Doubleday, 1955.

Rohr, J. *Ethics for Bureaucrats*. (2nd ed.) New York: Marcel Dekker, 1989.

Rohr, J. "The Study of Ethics in the P. A. Curriculum." *Public Administration Review*, 1976, 36 (4), 398-406.

Rosener, J. B. "Citizen Participation: Tying Strategy to Function." In P. Marshall (ed.), Citizen Participation Process. Wahington, D.C.: National Associationof Housing and Redevelopment Officials, 1977.

Sabini, J., and Silver, M. *Moralities of Everyday Life*. New York: Oxford University Press, 1982.

Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*: A Dynamic View. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

Schmidt, W., and Posner, B. *Managerial Values in Perspective*. New York: American Management Associations, 1983.

Schmidt, W., and Posner, B. "Values and Expectations of Federal Service Executive." *Public Administration Review*, 1986, 46 (5), 447-54.

Schutz, A. On *Phenomenology and Social Reations*. H. R. Wagner (ed.). Chicago: University of Chicago Press. 1970.

Scott, W. G., and Hart, D. K. *Organizational America*. Boston: Houghton Mifflin, 1979.

Selznick, P. TVA a*nd the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization.* New York: Haper Torchbooks, 1966.

Sennett, R. *The Fall of Public Man*. New York: Vintage Books, 1974.

Scherman, L., "*Learning Police Ethics*." Criminal Justice Ethics, 1987, 1 (1), 10-19.

Small, J. "Political Ethics: A View of the Leadership." *American Behavioral Scientist*, 1976, 19 (5), 543-66.

Srivastva, S., and Cooperrider, D. L. "The Urgency for Exective Integrity." In S. Srivastva and Associates, *Excecutive Integrity: The Search for High Human Values in Organizational Life*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

Stahl, G. O. *Public Personnel Administration*. (7th ed.) New York: Harper & Row, 1976.

Stein, J. *Fiddler on the Roof*. New York: Crown Publisher, 1971.

Subcommittee of the Committee on Kabor and Public Welfare, United States Senate. *Ethical Standards in Government.* Washington, D.C., Government Printing Office, 1951.

Thompson, D. F. *"The Democratic Citizen*. New York: Cambridge University Press, 1970.

Thompson, D.F. "the Possibility of Adminisrative Ethics." Public *Administration Revew*, 1985, 45 (5), 555-61.

Thompson, V. A. Without Sympathy or Enthusiasm: The Problem of Administrative Compassion. University: University of Alabama Press, 1975.

Thompson, V. A. *Bureaucracy and the Modern World*. Morrisown, N.J.: General Learning Press, 1976.

Truman, D. B. *The Governmental Process*. New York: Knopf, 1951.

Tullock, G. *The Politics of Bureaucracy*. Washington, D.C.: Public Affairs Press, 1965.

Tussman, J. *Obigation and the Body Politic*. New York: Oxford University Press, 1960.

Wakefield, S. "Ethics and the Public Service: A Case for Individual Responsibility." Public Administration Review, 1976, 36 (6), 661-66.

Waldo, D. *The Administrative State: A Study of the Political Theory of Public Administration*. New York: Ronald Press, 1948.

Wado, D. "Public Administration and Culture." In R. G. Martin (ed.), *Public Appleby. Syrcuse*, N.Y.: Syracuse University Press, 1965.

Waldo, D. "*Reflections on Public Morality*." *Administration and Socciety,* 1974, 6 (3), 267-82.

Walzer, M. *Obligations: Essays on Disobedience*, War and Citizen-ship. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1970.

Wamsley, G. L., and Zald, M. M. *The Political Economy of Public Organizations: A Critique and Approach to the Study of Public Administration,* Bloomington: Indiana University Press, 1973.

Warren, R., and Weschler, L. "The Costs of Citizenship." In R. Warren and L. Weschler, *Governing Urban Space*, 1975 (unpublished).

Watkins, B. T. "Few Colleges Found to Offer Ethics Courses." The *Chronicle of Higher Education*, June 30, 1980.

Weber, M. In H. H. Gerth and C. W. Mills (ed.), From Max Weber: *Essays in Sociology*. New York: Oxford University Press, 1946.

Weisband, E., and Franck, T. M. *Resignation in Protest: Political and Ethical Choices Between Loyalty to Team and Loyalty to Conscience in American Public Life*. New York: Grossman, 1975.

White, L. D. *Introduction to the Study of Public Administration*. New York: Macmillan, 1926.

Whyte, W. H., Jr. *The Organization Man*. New York: Simon & Schuster, 1956.

Wilensky, H. *Organizational Intelligence*. New York: Basic Books, 1967.

Wilson, W. "The Study of Adminisration." *Political Science Quarterly,* 1887, 2 (1), 197-220.

Winter, G. Elements for a Social Ethic. New York: Macmillan, 1966.

Wolin, S. "The Age of Organization and the Sublimation of Politics." In S. Wolin, Politics and Vision: *Continuity and Innovation in Western Political Thought*. Boston: Little, Brown, 1960.

Wright, D. *The Psychology of Moral Behavior*. Baltimore, Md.: Penguin, 1971.

ثبت المصطلحات

أولاً: عربي – إنجليزي

أ

اتجاهات ذهنية	Mental Atitudes
اتخاذ قرار أخلاقي	Ethical Decision-making
إجراءات	Procedures
أخلاقيات إدارية	Administrative Ethics
أخلاقيات الشرطة	Police Ethics
أخلاقيات الفريق	Team Ethics
أخلاقيات مهنية	Professional Ethics
الإدارة العامة الجديدة	The New Public Administration
إداري مسؤول	Responsible Administrator
إداريون عامون	Competing Roles
أدوار متنافسة	Public Administrators
إرشادات أخلاقية	Ethical Guidelines
استراتيجيات تنظيمية	Organizational Strategies
استجابة إدارية	Administrative Responsiveness

استغلال السلطة	Abuse of Authority
استقالة	Resignation
استقامة شخصية	Personal Integrity
استقامة مهنية	Professional Integrity
استقلالية فردية	Individual autonomy
إصلاحات الخدمة المدنية	Civil Service Reforms
اعتقاد	Belief
إغراء	Temptation
آلية تنظيمية	Organizational Mechanism
التزامات	Obligations

ب

بناء المنظمة	Organization Structure
بناء هرمي	Hierarchical Structure
بيئة تنظيمية	Organizational Environment
بيروقراطي شريف	Honorable Bureaucrat
بيروقراطية	Bureaucracy

ت

تحقيق الذات	Self-Actualization
تحليل أخلاقي	Ethical analysis
تحيز	Bias
تدريب أخلاقي	Ethical Training
تشريعات أخلاقية	Ethical Legislations

تعارض الدور	Role Conflict
تعارض السلطة	Authority Conflict
تعارض المصالح	Conflict of Interests
تعارض محتمل	Potential Conflict
تعاطف	Sympathy
التعامل مع الآباء	Dealing with Relatives
تعاون	Cooperation
تغذية مرتدة	Feedback
تفاؤل	Optimism
تقوم ذاتي	Self-Appraisal
تقويم موضوعي	Objective Evaluation
تمييز الأدوار	Differentiation of Roles
توتر حتمي	Inescapable Tension
توقعات اجتماعية	Social Expectations
توقعات الدور	Role Expectations

ث

ثأر (انتقام)	Retaliation
ثقافة تنظيمية	Organizational Culture
ثقافة شعبية	Popular Culture
ثقة عامة	Public Trust

ج

جماعات مصالح	Interest Groups

جمعيات مهنية	Professional Associations
الجمعية الأمريكية للإدارة العامة	American Society for Public Administration (ASPA)

ح

حدود المسؤولية	Limits of Responsibility
حدود الولاء التنظيمي	Federal Government
حساس	Sensitive
حقوق	Rights
حكومية فيدرالية	Federal Government
حكومة	Government
حماسة	Enthusiasm
حياة اجتماعية	Social Life
حياة تنظيمية	Organizational Life

خ

خادم عام (موظف)	Public Servant
خبرة شخصية	Personal Experience
خدمة عامة	Public Service
خدمة مدنية	Civil Service
خيال أخلاقي	Moral Imagination

د

دور إداري	Administrative Role
دور ثنائي	Dual Role
دور حرج	Critical Role

دور مهني	Professional Role
دور المواطن	Role of Citizen
ديمقراطية	Democracy

ر

رأي عام	Public Opinion
رشوة	Bribe
رقابة خارجية	External Control
رقابة داخلية	Internal Control
روح الفردية	Spirit of Individualism

ز

زبون (عميل)	Client

س

سلوك غير مسؤول	Irresponsible Conduct
سلوك مسؤول	Responsible Conduct
سمعة مهنية	Professional Reputation
سياسة عامة	Public Policy

ش

شؤون عامة	Public affairs
شجاعة	Courage
شفقة إدارية	Administrative Compassion
شك (اشتباه، ريبة)	Suspicion

ص

صورة ذاتية	Self-Image

ض

ضغوط خارجية	External Pressures
ضمير	Conscience

ط

طاعة السلطة	Obedience of Authority
طبيعة المنظمات العامة	Nature of Public Organizations

ع

عدالة اجتماعية	Social Justice
عقوبات قانونية	Legal Sanctions
عواقب محتملة	Probable Consequences
عواقب وخيمة	Destructive Consequences

غ

غموض أخلاقي	Moral Ambiguity

ف

فساد تنظيمي	Organizational Corruption
الفصل بين العمل والحياة الخاصة	Separation of Work and Private Life
فضيحة وترجيت	Watergat Scandal
فضيلة	Virtue
فاعلية	Effectiveness

ق

قانون	Law
قبول المسؤولية	Acceptance of Authority
قرارات صعبة	Difficult Decisions

قطاع خاص	Private Sector
قطاع عام	Public Sector
قناع الجهل	Veil of Ignorance
قواعد أخلاقية	Moral Rules
قواعد بيروقراطية	Bureaucratic Rules
قواعد تنظيمية	Organizational Rules
قواعد غير رسمية (أعراف)	Informal Norms
قيادة	Leadership
قيم	Values
قيم مهنية	Professional Values

ك

كفاءة	Efficiency

م

مأزق أخلاقي (معضلة أخلاقية)	Ethical Dilemma
مبدأ الصمت	Code of Silence
مبدأ نورمبورج	The Nuremberg Principle
مجتمع تعددي	Pluralistic Society
مجتمع حديث	Modern Society
مجتمع سياسي	Political Community
مجلس الشيوخ	House of the Senate
مجلس النواب	House of the Representatives
محاباه (محسوبية)	Favoritism

مسؤوليات متعارضة	Conflicting Responsibility
مسؤولية إدارية	Administrative Responsibility
مسؤولية اجتماعية	Social Responsibility
مسؤولية بيروقراطية	Bureaucratic Responsibility
مسؤولية اتجاه الرؤساء	Responsibility to Superiors
مسؤولية تجاه المرؤوسين	Responsibility to Subordinates
مسؤولية جماعية	Collective Responsibility
مسؤولية ذاتية	Subjective Responsibility
مسؤولية فردية	Individual Responsibility
مسؤولية موضوعية	Objective Responsibility
مساواة اجتماعية	Social Equity
مشاركة المواطنين	Participation of Citizens
مشكلات إدارية	Administrative Problems
مصالح اقتصادية	Economic Interests
مصالح مالية	Financial Interests
مصداقية هرمية	Hierarchical Credibility
مصلحة ذاتية	Self-Interest
معايير أخلاقية	Ethical Standards
معايير تقنية	Technical Standards
مكاسب شخصية	Personal Gains
مكان العمل	The Workplace
منظمات عامة	Public Organizations

مواطن مسؤول	Responsible Citizen
مواطنة	Citizenship
موظفون عامون	Public Employees
موظفون (إداريون) منتخبون	Elected Officials
ميزات فردية	Individual Attributes

ن

نظرية أخلاقية	Ethical Theory
نظرية إدارية	Administrative Theory
نفخ الصفارة	Whistle Blowing
نقلة وظيفية	Agentic Shift

هـ

هدايا	Gifts
هوية أخلاقية	Ethical Identity
هوية مهنية	Professional Identity
هيئة حماية نظم الجدارة	Merit Systems Protection Board (MSPB)
هيمنة تنظيمية	Organizational Dominance

و

واجبات	Duties
وعي أخلاقي	Ethical Awareness
ولاءات متعارضة	Conflicting Loyalties

ثانياً: إنجليزي - عربي

A

Abuse of Authority	استغلال السلطة
Acceptance of Authority	قبول المسؤولية
Administrative Compassion	شفقة إدارية
Administrative Ethics	أخلاقيات إدارية
Administrative Problems	مشكلات إدارية
Administrative Responsibility	مسؤولية إدارية
Administrative Responsiveness	استجابة إدارية
Administrative Role	دور إداري
Administrative Theory	نظرية إدارية
Agentic Shift	نقلة وظيفية
American Society for Public Administration (ASPA)	الجمعية الأمريكية للإدارة العامة
Authority Conflict	تعارض السلطة

B

Belief	اعتقاد
Bias	تحيز
Bribe	رشوة
Bureaucracy	بيروقراطية
Bureaucratic Responsibility	مسؤولية بيروقراطية
Bureaucratic Rules	قواعد بيروقراطية

C

Citizenship	مواطنة
Civil Service	خدمة مدنية
Civil Service Reforms	إصلاحات الخدمة المدنية
Client	زبون (عميل)
Code of Silence	مبدأ الصمت
Collective Responsibility	مسؤولية جماعية
Competing Roles	إداريون عامون
Conflict of Interests	تعارض المصالح
Conflicting Loyalties	ولاءات متعارضة
Conflicting Responsibility	مسؤوليات متعارضة
Conscience	ضمير
Cooperation	تعاون
Courage	شجاعة
Critical Role	دور حرج

D

Dealing with Relatives	التعامل مع الآباء
Democracy	ديمقراطية
Destructive Consequences	عواقب وخيمة
Differentiation of Roles	تمييز الأدوار
Difficult Decisions	قرارات صعبة
Dual Role	دور ثنائي

واجبات	Duties

E

مصالح اقتصادية	Economic Interests
فاعلية	Effectiveness
كفاءة	Efficiency
موظفون (إداريون) منتخبون	Elected Officials
حماسة	Enthusiasm
تحليل أخلاقي	Ethical analysis
وعي أخلاقي	Ethical Awareness
اتخاذ قرار أخلاقي	Ethical Decision-making
مأزق أخلاقي (معضلة أخلاقية)	Ethical Dilemma
إرشادات أخلاقية	Ethical Guidelines
هوية أخلاقية	Ethical Identity
تشريعات أخلاقية	Ethical Legislations
معايير أخلاقية	Ethical Standards
نظرية أخلاقية	Ethical Theory
تدريب أخلاقي	Ethical Training
رقابة خارجية	External Control
ضغوط خارجية	External Pressures

F

محاباه (محسوبية)	Favoritism
حدود الولاء التنظيمي	Federal Government

Federal Government	حكومية فيدرالية
Feedback	تغذية مرتدة
Financial Interests	مصالح مالية

G

Gifts	هدايا
Government	حكومة

H

Hierarchical Credibility	مصداقية هرمية
Hierarchical Structure	بناء هرمي
Honorable Bureaucrat	بيروقراطي شريف
House of the Representatives	مجلس النواب
House of the Senate	مجلس الشيوخ

I

Individual Attributes	ميزات فردية
Individual autonomy	استقلالية فردية
Individual Responsibility	مسؤولية فردية
Inescapable Tension	توتر حتمي
Informal Norms	قواعد غير رسمية (أعراف)
Interest Groups	جماعات مصالح
Internal Control	رقابة داخلية
Irresponsible Conduct	سلوك غير مسؤول

L

Law	قانون
Leadership	قيادة
Legal Sanctions	عقوبات قانونية
Limits of Responsibility	حدود المسؤولية

M

Mental Atitudes	اتجاهات ذهنية
Merit Systems Protection Board (MSPB)	هيئة حماية نظم الجدارة
Modern Society	مجتمع حديث
Moral Ambiguity	غموض أخلاقي
Moral Imagination	خيال أخلاقي
Moral Rules	قواعد أخلاقية

N

Nature of Public Organizations	طبيعة المنظمات العامة

O

Obedience of Authority	طاعة السلطة
Objective Evaluation	تقويم موضوعي
Objective Responsibility	مسؤولية موضوعية
Obligations	التزامات
Optimism	تفاؤل
Organization Structure	بناء المنظمة

Organizational Corruption	فساد تنظيمي
Organizational Culture	ثقافة تنظيمية
Organizational Dominance	هيمنة تنظيمية
Organizational Environment	بيئة تنظيمية
Organizational Life	حياة تنظيمية
Organizational Mechanism	آلية تنظيمية
Organizational Rules	قواعد تنظيمية
Organizational Strategies	استراتيجيات تنظيمية

P

Participation of Citizens	مشاركة المواطنين
Personal Experience	خبرة شخصية
Personal Gains	مكاسب شخصية
Personal Integrity	استقامة شخصية
Pluralistic Society	مجتمع تعددي
Police Ethics	أخلاقيات الشرطة
Political Community	مجتمع سياسي
Popular Culture	ثقافة شعبية
Potential Conflict	تعارض محتمل
Private Sector	قطاع خاص
Probable Consequences	عواقب محتملة
Procedures	إجراءات
Professional Associations	جمعيات مهنية

Professional Ethics	أخلاقيات مهنية
Professional Identity	هوية مهنية
Professional Integrity	استقامة مهنية
Professional Reputation	سمعة مهنية
Professional Role	دور مهني
Professional Values	قيم مهنية
Public Administrators	أدوار متنافسة
Public affairs	شؤون عامة
Public Employees	موظفون عامون
Public Opinion	رأي عام
Public Organizations	منظمات عامة
Public Policy	سياسة عامة
Public Sector	قطاع عام
Public Servant	خادم عام (موظف)
Public Service	خدمة عامة
Public Trust	ثقة عامة

R

Resignation	استقالة
Responsibility to Subordinates	مسؤولية تجاه المرؤوسين
Responsibility to Superiors	مسؤولية اتجاه الرؤساء
Responsible Administrator	إداري مسؤول
Responsible Citizen	مواطن مسؤول

Responsible Conduct	سلوك مسؤول
Retaliation	ثأر (انتقام)
Rights	حقوق
Role Conflict	تعارض الدور
Role Expectations	توقعات الدور
Role of Citizen	دور المواطن

S

Self-Actualization	تحقيق الذات
Self-Appraisal	تقوم ذاتي
Self-Image	صورة ذاتية
Self-Interest	مصلحة ذاتية
Sensitive	حساس
Separation of Work and Private Life	الفصل بين العمل والحياة الخاصة
Social Equity	مساواة اجتماعية
Social Expectations	توقعات اجتماعية
Social Justice	عدالة اجتماعية
Social Life	حياة اجتماعية
Social Responsibility	مسؤولية اجتماعية
Spirit of Individualism	روح الفردية
Subjective Responsibility	مسؤولية ذاتية
Suspicion	شك (اشتباه، ريبة)
Sympathy	تعاطف

T

Team Ethics	أخلاقيات الفريق
Technical Standards	معايير تقنية
Temptation	إغراء
The New Public Administration	الإدارة العامة الجديدة
The Nuremberg Principle	مبدأ نورمبورج
The Workplace	مكان العمل

V

Values	قيم
Veil of Ignorance	قناع الجهل
Virtue	فضيلة

W

Watergat Scandal	فضيحة وترجيت
Whistle Blowing	نفخ الصفارة

كشاف الموضوعات